

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Rozvoj lidského potenciálu instituce regionální veřejné správy

Human Potential Development of the Regional Public Administration Institution

Student: Hana Míčková
Vedoucí bakalářské práce: PhDr.Ing. Mateiciuc Aleš, Ph.D.

Ostrava 2012

Zadání bakalářské práce

Student: **Hana Míčková**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208R037 Management**
Téma: **Rozvoj lidského potenciálu instituce regionální veřejné správy**
Human Potential Development of the Regional Public Administration
Institution

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska přístupu k rozvoji lidského potenciálu veřejné správy
3. Charakteristika analyzované instituce
4. Analýza přístupu organizace k rozvoji lidského potenciálu
5. Návrhy a doporučení pro management
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.

WRIGHT, Gordon a Jozef NEMEC. *Management veřejné správy. Teorie a praxe. Zkušenosti z transformace veřejné správy ze zemí střední a východní Evropy*. Praha: Ekopress, 2003. ISBN 80-86119-70-X.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Ing. Aleš Mateiciuc, Ph.D.**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 11.05.2012



Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Přílohy číslo 1, 2, 6, 7, 8, 9 dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne.....

.....
Hana Míčková

OBSAH

1. ÚVOD.....	3
2. TEORETICKÁ A KONCEPČNÍ VÝCHODISKA K PŘÍSTUPU VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ.....	5
2.1 Lidské zdroje.....	5
2.1.1 Pojetí lidských zdrojů	5
2.1.2 Řízení a rozvoj lidských zdrojů	7
2.1.3 Přístupy a podoby řízení a rozvoje lidských zdrojů.....	8
2.2 Lidský kapitál	10
2.2.2 Investování do rozvoje lidského kapitálu	11
2.3 Lidský potenciál.....	12
2.3.1 Pojetí lidského potenciálu	12
2.3.2 Teorie lidského potenciálu.....	13
2.4 Řízení talentu (Talent Management)	15
2.4.1 Pojetí řízení talentu	15
2.4.2 Talent	16
2.5 Veřejná správa	17
2.5.1 Role zaměstnance ve veřejné správě	19
2.5.2 Vzdělávání pracovníků ve veřejné správě	20
2.5.3 Management ve veřejné správě.....	21
2.5.4 Vývoj veřejné správy	22
2.5.5. Vliv vývoje veřejné správy na přístupy ke vzdělávání	23
3. CHARAKTERISTIKA VYBRANÁ ORGANIZACE	25
3.1 Popis analyzované organizace	25
3.1.1 Organizační struktura a řízení krajského úřadu	25
3.1.2 Vize krajského úřadu	27
3.1.3 KÚLK a veřejnost.....	27

3.1.4 Zahraniční spolupráce	28
4. ANALÝZA PŘÍSTUPU VYBRANÉ ORGANIZACE K ROZVOJI LIDSKÉHO POTENCIÁLU	30
4.1 Předmět analýzy	30
4.2 Metody a postupy použité při analýze	31
4.3 Metody sběru dat	31
4.4 Analýza dostupných dokumentů	31
4.5. Technika polostrukturovaného rozhovoru	37
4.6 Metody analýzy	39
4.7 Výsledky analýzy	39
4.7.1 Výsledky kvalitativní analýzy	40
4.7.2 Výsledky kvantitativní analýzy	43
4.7.2 Výsledky kvantitativní analýzy	52
5. NÁMĚTY PRO VEDENÍ	57
6. ZÁVĚR	60
LITERATURA	63
SEZNAM ZKRATEK	66
PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	67
SEZNAM PŘÍLOH	68

1. ÚVOD

Druhé tisíciletí přineslo v celém světě mnoho událostí a změn v podobě válečných konfliktů, formování státních režimů, vzniku mezinárodních institucí, objevů ve vědách humanitních i přírodních. Vlivem globalizace světové ekonomiky, měnících se požadavků trhu a tlakem na zvýšenou konkurenceschopnost organizace, docházelo v průběhu 20. století také v oblasti managementu ke zrodu nových postupů, myšlenek a koncepcí zaměřených především na „obyčejné“ zaměstnance pracující pro organizace různých druhů a zaměření. Pochopení skutečnosti, že pracovník a jeho potenciál není jen dalším z nákladů organizace, ale velice přínosným aktivem a v určitých situacích nenahraditelným zdrojem, bez něhož by organizace nemohla fungovat či existovat, přineslo řadu inovací v oblasti přístupů k řízení, rozvoje a obecně práce s lidskými zdroji. Došlo ke změnám chování nejen ze strany manažerů a personalistů, ale rovněž ze strany pracovníků, kteří stále častěji projevují snahu stát se vzdělanějšími a samostatnějšími elementy při výkonu práce a rozvoje svých schopností a potenciálu.

Paradoxně i přes tyto poznatky je mnoho organizací, které přikládají až nepřiměřenou důležitost strojům, moderním technologiím a kdysi zavedeným nedostačujícím systémům řízení a tím staví tolik podstatné lidské zdroje na „vedlejší kolej“.

Proto, aby organizace dosahovala požadovaných cílů co nejefektivněji při maximálním využití lidských zdrojů, kapitálu, a zároveň napomáhala rozvoji pracovníků a udržela si znalosti a potenciál ve firmě, je nutná aplikace moderních technik, přístupů a strategií z oblasti personálního managementu, personalistiky, řízení a rozvoje lidských zdrojů, talent managementu, sociální psychologie práce a dalších.

Jednou z organizací, která by měla využívat své pracovníky řídit a zodpovědně přistupovat k jejich osobnímu rozvoji, je i instituce regionální veřejné správy v podobě Krajského úřadu, což bylo námětem pro bakalářskou práci s názvem **Rozvoj lidského potenciálu instituce regionální veřejné správy**. Je zřejmé, že možnosti a přístupy správních úřadů se budou lišit například od podnikatelských subjektů. Cílem práce je zjistit, jaké přístupy rozvoje lidského potenciálu volí a může volit daná instituce, do jaké míry nachází osobní rozvoj pracovníků uplatnění, výhody či nevýhody vybraných přístupů, jaký je zájem ze strany vedoucích a řadových pracovníků.

Tato práce bude rozdělena do několika kapitol. V druhé kapitole bude věnována pozornost důležitosti a pojetí lidských zdrojů, lidského kapitálu a významu lidského potenciálu. Dále se kapitola bude zabývat oblastí veřejné státní správy a krátce i jejím vývoji.

Obsahem třetí kapitoly bude seznámení s institucí Libereckého krajského úřadu. Analýza problematiky lidského potenciálu zaměstnanců proběhne ve čtvrté kapitole. Při analýze bude využito metody provádění rozhovorů, určení silných a slabých stránek v přístupu krajského úřadu a analýzy interních dokumentů.

Poslední kapitoly budou sloužit k objasnění získaných poznatků, jejich zhodnocení, navrhnutí doporučení pro vedení krajského úřadu a závěru.

2. TEORETICKÁ A KONCEPČNÍ VÝCHODISKA K PŘÍSTUPU VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

V této kapitole se budeme zabývat lidskými zdroji, lidským kapitálem a lidským potenciálem, jejich pojetím nebo řízením a rozvojem. Druhá část kapitoly bude věnována veřejné státní správě.

2.1 Lidské zdroje

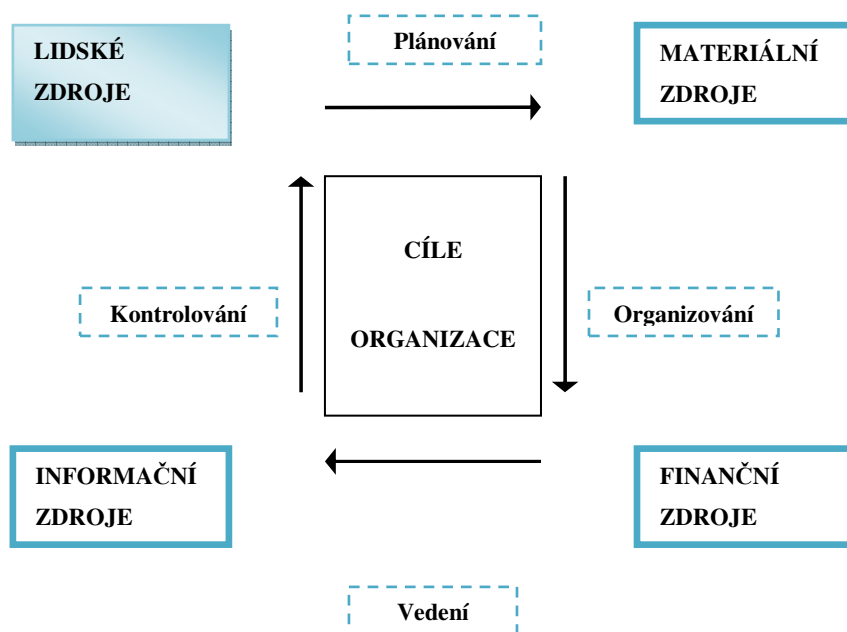
Na první pohled se zdá, že pojmy lidské zdroje, lidský kapitál a lidský potenciál jsou synonyma, dokonce se najdou autoři, kteří je za ně považují nebo alespoň vyzdvihují synonymní vztah mezi nimi. Tyto pojmy spolu nepochybně souvisí a vzájemně se ovlivňují, ovšem v průběhu vývoje společnosti a rozvíjení teorií o lidských zdrojích se stále více odborníků zaměřovalo na rozdíly mezi jednotlivými termíny a snažili se je přesně definovat. Pro každý ze zmíněných pojmů najdeme různé definice, které se shodují v podstatě, ale liší se v jejich „rozsahu“.

2.1.1 Pojetí lidských zdrojů

Obecně můžeme říci, že lidské zdroje (dále též LZ) představují lidé v pracovním procesu, ve kterém dochází k jejich uplatnění a seberealizaci. Pojmem lidské zdroje byl z části nahrazen termín „pracovní síla“, který nedává člověku prostor pro schopnost seberealizace činností konaných na základě vlastní vůle. Dvořáková a kol. (2004, s. 41) charakterizují lidské zdroje „jako nejvýznamnější zdroj z triády zdrojů – představované **zdroji lidskými, finančními a materiálovými** – zajišťující život subjektu ve světě práce“. Práci s lidskými zdroji a péči o ně může management dosáhnout jejich zhodnocení. Dále uvádí, že lidské zdroje rozhybávají zdroje finanční a materiální a předurčují jejich úspěšnost.

Zajímavé je, že Koubek (2006) přidává k triádě zdrojů zmíněných Dvořákovou navíc **zdroje informační** a klade organizaci za cíl tyto zdroje shromažďovat, vzájemně propojovat a využívat. Svou myšlenku dokresluje pomocí schématu tzv. imaginárního koně, která má ukázat na skutečnost, že lidské zdroje a informační zdroje rozhodují o směru a tempu pohybu a využívání materiálních a finančních zdrojů. Schéma (obr. 2-1) má dle autora zařadit lidské zdroje do kontextu řídicích činností organizace (plánování, organizování, vedení a kontrolování) a ukázat jejich klíčový a zásadní význam pro organizaci a jejich řízení.

Obr. 2-1 Zdroje organizace a proces řízení¹



Zdroj: Koubek (2006)

Je zřejmé, že lidské zdroje jsou oprávněně považovány za něco výjimečného. Tato jedinečnost vychází z jejich specifických rysů popisovaných Bláhou, Mateiciucem a Kaňákovou (2005): (1) Lidé jsou schopni si uvědomovat, prožívat, vyhodnocovat a vyvozovat důsledky ze situace, ve které se nacházejí. (2) Orientují se v úkolovém a operačním prostředí firmy, dokážou předpokládat následný vývoj. (3) Nachází slabé a silné stránky firmy i skryté souvislosti procesů a jevů, analyzují aktuální problematiku. (4) Pomocí osvojených poznatků a zkušeností vykonávají odbornou práci. (5) Pracují ve prospěch firemních cílů, pokud jsou s nimi ztotožnění. (6) Projektují, organizují, koordinují a kontrolují podnikový dění, složky a procesy. (7) Aktivizují spolupracovníky. (8) Přispívají k inovačnímu úsilí firmy a tím posilují i firemní prosperitu. (9) Mají schopnost zasahovat při neobvyklých a mimořádných situacích tak, že minimalizuje ztráty a zabraňuje selhávání výkonových složek firmy.

¹ Pozámka: Schéma vytvořené Koubkem (2006) si máme představit jako tělo koně. Levá strana schématu má představovat levou přední a zadní nohu koně, pravá strana pravou přední a zadní nohu. Na cíle organizace pohlížíme jako na trup koně. Aby mohl kůň chodit (což znamená, aby organizace dosahovala vytyčených cílů), musí všechny nohy (zdroje) spolupracovat. Autor poznamenává, že tento kůň má ve své chůzi zvláštnost a to, že první vykračuje levou přední nohou (lidské zdroje) a současně levou zadní (informační zdroje), až poté se přidávají obě pravé nohy (materiální a finanční zdroje).

Zmíněné rysy dokazují, že lidské zdroje jsou opravdu přínosné v mnohých situacích. Ovšem musíme si uvědomit, že řídit a ovlivnit lidský faktor je někdy dosti složité, protože můžeme mít zaměstnance, kteří se neradi podřizují, nejsou jim blízké cíle firmy, mohou být nespokojeni a to se odráží i v jejich práci nebo mohou jednoduše selhat. Tuto problematiku pomáhá řešit i disciplína „řízení lidských zdrojů“.

2.1.2 Řízení a rozvoj lidských zdrojů

Název disciplíny je překládán z původního anglického originálu *Human Resource Management*. Je známo, že v anglickém jazyce se často vyskytují výrazy, které mají více významů. Jinak tomu není ani u výrazu „to manage“ = řídit, vést, dokázat, zvládat, opanovávat, hospodařit a další.

Zjednodušeně můžeme říci, že řízení LZ má sloužit personální optimalizaci organizace, tj. aby organizace měla optimální počet pracovníků s požadovanými, pro organizaci a pozici pracovníka, nezbytnými kvalifikacemi a kompetencemi. Nedílnou součástí tohoto optimalizačního úsilí je také personální rozvoj organizace, především rozvoj jejího lidského potenciálu ve prospěch organizace, tj. dosahování jejího synergického efektu. Tento složitý proces probíhá pomocí využití metod, teorií a společenskovedních poznatků z psychologie, sociologie a kulturní antropologie.

Při definování účelu a oblasti řízení lidských zdrojů (dále též ŘLZ) většina českých autorů odkazuje na Armstronga (2007, s. 27), který uvádí, že řízení lidských zdrojů lze definovat jako „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejich cílů“.

Aby organizace mohla být jak krátkodobě tak i dlouhodobě efektivní, aby si dokázala vytvářet konkurenční výhodu a zvyšovat svou konkurenceschopnost v měnícím se prostředí, potřebuje zaměstnávat kvalifikované a přiměřeně motivované pracovníky, kteří se budou iniciativně zapojovat do pracovního procesu, zaměřeného na dosažení vytyčených cílů organizace, a zároveň budou ochotni se vzdělávat, odborně zdokonalovat, rozvíjet svůj odborný potenciál. Pokud se takoví pracovníci v organizaci nacházejí, musí si vedení uvědomit, že nebude-li organizace schopna uspokojovat potřeby zaměstnanců, zajišťovat přijatelnou „kvalitu jejich pracovního života“ (Bláha J., Mateiciuc A., Kaňáková Z., 2005, s. 218), neudrží si je a oni odejdou „jinam, za lepším“. I proto je neodmyslitelnou součástí řízení LZ také **rozvoj lidských zdrojů**, který prostřednictvím vzdělávání a rozvoje řeší otázku

zvyšování a rozvíjení důležitých schopností, znalostí a dovedností, tj. způsobilosti, resp. kompetencí lidí, aby se zvýšil jejich pracovní a odborný potenciál, zaměstnatelnost či užitečnost. Dle Bláhy, Mateiciuca a Kaňákové (2005, s. 13) znamená rozvoj lidských zdrojů „zvyšování úrovně způsobilosti zaměstnanců k tomu, aby plnili nejen dosavadní, ale budoucí pracovní úkoly, tedy především zvyšování jejich odborného potenciálu“.

Od Mateiciuca (2005, s. 23) se dovídáme, že **koncepte řízení a rozvoje LZ** „slučuje prvky personálního řízení, školení a výcviku personálu s řešením zaměstnaneckých vztahů a vytvářením příznivých podmínek pro pracovní činnost zaměstnanců při současném respektování platných právních norem s využitím poznatků společenských věd o chování“.

Zmíněnou koncepcí se zabývá řada autorů manažerské literatury, kteří jako typické znaky konceptu uvádí uplatňování strategického přístupu k LZ, aktivní účast všech manažerů, uplatňování efektivní vnitro organizační komunikace, spolupráci zaměstnanců a manažerů za účelem dosažení synergického efektu, podporování odpovědnosti a tvůrčí samostatnosti a také sladění politik, „které musí být integrovány a musí vykazovat soudržnost, aby bylo možné lépe navrhovat a podporovat ústřední hodnoty a cíle organizace“(M. Foot, K. Hook, 2002, s. 12).

Pro koncepci ŘLZ je typickým znakem tzv. **dvojitá odpovědnost**. To znamená, že na činnostech týkajících se řízení a rozvoji se podílejí personalisté i manažeři. Přesněji řečeno, o tuto problematiku se zajímá nejen vrcholový management, ale také všichni manažeři, kteří se denně na této aktivitě podílí. Proto je potřeba, aby si manažeři kromě standardních znalostí a dovedností v oblasti komunikace, mezilidských vztahů, leadership, osvojili také metody a postupy pro efektivní řízení LZ.

2.1.3 Přístupy a podoby řízení a rozvoje lidských zdrojů

Každá firma či organizace má různá specifika, proto se přístup k lidským zdrojům jednotlivých společností liší a je ovlivněn řadou faktorů. Jedná se o faktory jako poslání firmy, podnikatelský záměr, tempo rozvoje a vyspělost organizace, firemní strategie, zdroje a potenciály, které firma vlastní a výši prostředků na jejich rozvoj. Podstatným vlivem je také postoj vedení a managementu k řízení a rozvoji a jednoznačně prostředí, ve kterém firma své cíle vykonává. Tady mohou hrát významnou roli mikroekonomické, makroekonomické, demografické a kulturní podmínky, které je třeba respektovat, pracovat s nimi a naučit se z nich v souladu se společenskými pravidly a zákony získat to nejlepší ve prospěch organizace. Nyní se vedení zaměřuje i na v minulosti opomíjenou firemní kulturu, neformální

klima a mezilidské vztahy, protože si uvědomují význam těchto prvků na spokojenost pracovníků a jimi odváděnou práci. Ovšem jedním ze zásadních vlivů na způsob zacházení se zaměstnanci má zvolený přístup – unitaristický nebo pluralistický.

Předpokladem **unitaristického přístupu** je vyšší management a zapojení všech členů organizace. Dle svých schopností se všichni členové hromadně snaží dosáhnout společných cílů, které nejsou v rozporu s osobními zájmy. Kociánová (2012, s. 78) tvrdí, že unitaristický přístup „je typický pro organizace spatřující dosažení ekonomických cílů a svého růstu v řízení a kontrole pracovníků“. Jak název napovídá, vedení pohlíží na organizaci jako na unitární jednotku, ve které pravidla určuje vedení a loajalita je směřována pouze vůči firmě, tento přístup je velmi autoritativní.

Druhým zmíněným stylem je **pluralistický přístup** vycházející z myšlenky velikosti skupiny. Čím je skupina větší, tím více různorodých zájmů se v ní objeví a jsou potřeba usměrnit. Kociánová (2012, s. 78) uvádí, že „podnikatelská organizace je pluralitní společností, v níž mají místo mnohé navzájem související, ale separátní zájmy a cíle, které je třeba udržet v rovnováze“. Vedení firmy tyto odlišnosti přijímá a jsou respektovány, jeho snahou je najít kompromis mezi cíli organizace a pracovníků. Manažeři a pracovníci spolupracují, protože si jsou vědomi, že tímto způsobem mohou jedinečně dosahovat společných cílů.

Odborná literatura hovoří o dvou základních podobách řízení lidských zdrojů vzniklých během formování teorií řízení a uvědomění si významu lidských zdrojů. Jedná se o tvrdou a měkkou podobu, které se vzájemně odlišují rozdílným pohledem na práci a podstatu lidských zdrojů v organizaci.

Typickým znakem **tvrdé podoby řízení lidských zdrojů** je **pragmatický přístup** se záměrem dosáhnout veškerých cílů organizace. „Důraz klade na kvantitativní, praktické a podnikatelsky strategické stránky řízení lidí stejně „racionálním přístupem, jaký se používá u kteréhokoliv jiného ekonomického faktoru“ (Armstrong, 2002, s. 29). Na lidské zdroje se pohlíží jako na jeden z kapitálů a prostředek, pomocí kterého musí organizace splnit své cíle a získat konkurenční výhodu. Aby každý z druhů kapitálů splňoval požadavky a přinesl očekávaný výsledek, musí organizace do něj a jeho rozvoje investovat a v případě lidského kapitálu jej také odměňovat a školit, což se děje, ale opět se zohledněním na dosažení cílů organizace.

Podobou, která se na rozdíl od tvrdé pragmatické podoby zaměřuje více na potřeby jedince a vychází z tzv. **školy lidských vztahů**, se označuje jako **měkká podoba řízení lidských zdrojů**. Základem je důraz na komunikaci, motivování, vedení a pohled na lidi (zaměstnance) jako na rovnocenné partnery, kterým je vložena určitá důvěra. Zájmy organizace a zaměstnanců by měly být v souladu, tudíž jde o unitaristický přístup, ve kterém je ale zohledněn lidský faktor a cennost tohoto aktiva. Armstrong (2002, s. 29) uvádí, že „měkký přístup zdůrazňuje potřebu získat oddanost pracovníků („srdce a myšlení“) prostřednictvím zapojení do rozhodování a spoluodpovědnosti, komunikace s nimi a dalších metod vytváření vysoké míry oddanosti a důvěry v organizaci“. Za jednu z klíčových úloh považuje kulturu organizace.

2.2 Lidský kapitál

Již jsme si přiblížili pojem lidské zdroje, přejdeme proto k dalšímu důležitému nehmotnému prvku každé organizace skrývajícimu se pod označením lidský kapitál (dále též LK), jehož význam si můžeme zjednodušeně představit jako souhrn schopností, znalostí a dovedností zaměstnanců, přičemž oni zaměstnanci jsou nositeli zmíněných hodnot. Dvořáková (2004, s. 42) označuje „lidský kapitál jako soubor intelektuálního jmění, tj. znalostí, dovedností, osobnostních potenciálů, schopností a zkušeností, které je organizace schopna prostřednictvím svých zaměstnanců přetvořit v konkrétní hodnoty a které si zaměstnanci vezmou s sebou, když opouštějí organizaci“. Dle Horváthové (2011, s. 19) zdůrazňuje, že „některé odnesené znalosti se mohou týkat výhradně jednotlivce nebo na ně může být pohlíženo jako na obecné“. Příkladem uvádí *know-how*, kreativní myšlení, inovační schopnosti, flexibilitu zaměstnanců, motivaci a spokojenost, loajalitu a také formální školení nebo vzdělávání. Mateiciuc (2011) při objasňování lidského kapitálu připomíná, že tento pojem je ekonomického původu. V minulosti byl zájem o lidské zdroje dán především tím, že tyto zdroje mají svou ekonomickou hodnotu, můžeme je ocenit a provádět s nimi ekonomické výpočty podstatné pro organizaci.

V posledních letech slyšíme od stále více autorů názor, že **lidský kapitál** je společně se **strukturálním** (organizačním) a **společenským** kapitálem označován jako složka **kapitálu intelektuálního**, který je Koubkem (2006) vysvětlován jako forma zásob a toků znalostí, dovedností a schopností, které jsou organizaci k dispozici, a zároveň přispívají k procesům vytvářejícím hodnotu. Společně s penězi a hmotným jměním tvoří celkovou hodnotu organizace. Osobně se domnívám, že tento způsob nahlížení na intelektuální kapitál je velmi

praktický. Pokud totiž víme, že jádrem složky společenský kapitál je síť vnitřních i vnějších vztahů organizace a z nich plynoucí znalosti a že organizační kapitál se zaměřuje na institucionalizované znalosti v podobě databází, manuálů atd., můžeme tyto poznatky využít během „zlepšovateľského“ procesu složek kapitálu, pro vytvoření vhodného prostředí, ve kterém budou snadno zaměstnanci nabírat znalosti, dovednosti a zkušenosti, a tím docílit růstu intelektuálního a především lidského kapitálu organizace.

2.2.2 Investování do rozvoje lidského kapitálu

Nesmíme zapomínat, že vliv na rozvoj lidského kapitálu nemá jen organizace a její vedení, ale také samotní zaměstnanci, kteří by měli být ochotni své dovednosti, znalosti a schopnosti vylepšovat a investovat do nich jak časově, tak finančně, protože právě tyto „vylepšené hodnoty“ jim mohou pomoci nejen k profesnímu a kariérnímu růstu, vyššímu finančnímu ohodnocení, ale také k pocitu spokojenosti po stránce pracovní i osobní. Ovšem zásadní význam pro rozvoj lidského kapitálu mají podmínky, prostředí, strategie, přístupy, kterými se organizace řídí a způsob, jakým o daný kapitál pečuje, odměňuje jej, snaží si jej udržet, podporovat či přilákat nové posily. Pokud je jedním z cílů organizace rozšíření kvalifikační základny, zvýšení úrovně znalostí a schopností, musí vedení do intelektuálního a především lidského kapitálu **investovat**.

Podle Armstronga (2007, s. 52), představují pro zaměstnavatele investice do vzdělávání a rozvoje lidí „nástroj k získávání a udržování si lidského kapitálu, a zároveň do zvyšování návratnosti těchto investic. Očekávaná návratnost investic se projeví v okamžiku, kdy dojde k růstu výkonu, flexibility, produktivity, kvality týmů a jejich efektivnější spolupráce apod“.

Horváthová (2011, s. 20) shrnuje otázky, kterými by se organizace měly v souvislosti s lidským kapitálem zabývat. Zmiňuje, že úkolem organizace je zjistit, jakými schopnostmi a dovednostmi nyní disponuje, které z nich v současnosti opravdu potřebuje a které budou nutné i v budoucnu a jakým způsobem je mohou rozvíjet, získávat a udržovat. Jak vytvořit vhodné prostředí pro učení na úrovni organizace i úrovni individuální a také najít způsob, jak efektivně využívat a zaznamenat přenos tacitních (nevědomých) a explicitních (otevřených) znalostí.

K rozvoji lidského kapitálu přistupuje každá organizace jinak. Pohled a přístup k této problematice se liší i na úrovni států, které by rovněž měly řešit otázku lidského kapitálu. Vzdělávací systém v dané zemi a jeho kvalita je jedním z faktorů, které ovlivňují míru schopností, dovedností a znalostí, s nimiž zaměstnanci do kterékoliv organizace přicházejí.

Vysoká úroveň školství, vzdělávacích a rekvalifikačních zařízení by měla být jednou z předních zájmových oblastí států, které by do národního lidského kapitálu měly patřičně investovat. Bohužel, ne všechny země jednají na základě skutečnosti, že i ony jsou jistou formou organizace, pro kterou jsou lidské zdroje, potažmo kapitál, důležitým aktivem a jejich roli nevěnují dostatečnou pozornost. Jednou z organizací, která se zabývá investováním do vědy a vzdělávání lidského kapitálu je i mezivládní organizace OECD (Organizace pro hospodářskou spolupráci a regionální rozvoj). Podle zprávy OECD činily v roce 2004 výdaje ČR na vědu a výzkum 1,25% HDP (hrubý domácí produkt), zatímco ve Finsku 3,51% HDP a Švédsku 3,95% HDP. V roce 2009 došlo ke zvýšení na 1,53% HDP, dle znalců jde o pozitivní vývoj, ale stále nedostačující².

2.3 Lidský potenciál

Při prvním zamyšlení nad spojením lidský potenciál by se mohlo zdát, že se jedná o novodobý termín. Proto bude možná pro někoho překvapením, že tento termín lidský byl použit již v 70. letech v rámci hnutí *New Age* a Esalenského institutu v Kalifornii, jejichž program a výzkumná činnost se zabývala především všestranným rozvojem lidské osobnosti a rozvojem lidských možností, ovšem z manažerského hlediska se začal užívat až v 90. letech 20. století působením sílícího vlivu očekávání kladených organizacemi na personál (Mateiciuc, 2011).

2.3.1 Pojetí lidského potenciálu

Lidský potenciál (dále též LP) je jakési měřítko pro využitelnost lidských zdrojů, pomocí něj jsme schopni identifikovat vlastnosti a schopnosti lidských zdrojů a následně s nimi dle potřeby pracovat. Dle zdrojů Bakoše, Binka a Póče (2006, s. 13) můžeme lidský potenciál označit jako „strukturovaný soubor dispozic a předpokladů jedince k výkonu činností“, které jsou uskutečňovány v rámci všech základních sociálně ekonomických funkcí jedince – občan, člen rodiny, pracovník, spotřebitel a vlastník. Rovněž uvádí podstatnou myšlenku, že „kvalita a kvantita lidského potenciálu bývá považována za základní složku společenského bohatství“ (Bakoš, Binek, Póč, 2006, s. 14). Právě proto můžeme z hlediska řízení a rozvoje lidských zdrojů a personálního managementu na lidský potenciál pohlížet obdobně jako na lidský kapitál, jejich definice jsou si velmi blízké.

²Zdroj: www.mzv.cz/oecd.paris/cz/zpravy_udalosti_aktuality/oecd_lidsky_kapital_dulezite_je_vedet.html,
www.oecd-ilibrary.org/economics/country-statistical-profile-czech-republic_20752288-table-cze

2.3.2 Teorie lidského potenciálu

Teorie lidského potenciálu upřesňuje lidský potenciál pomocí několika složek jako je potenciál zdraví, poznatkový a dovednostní, hodnotově orientační, sociálně participační, individuálně integrativní a regulační a potenciál tvůrčí. Bakeš, Binek a Póč (2006) charakterizují jednotlivé složky a jejich projev jako soustavy, škály nebo míru určitých ukazatelů.

Konkrétněji potenciál **zdraví** je ovlivněn subjektivními i objektivními ukazateli psychického a fyzického stavu. Faktor zdraví bychom mohli považovat za jeden ze zásadních, protože se dá předpokládat, že nemocný člověk ať už po stránce fyzické nebo psychické bude mít nižší potenciál než jedinec, který netrpí žádnou vadou, poruchou, nemocí či jiným nedostatkem. Zároveň se nesmíme nechat ovlivnit předsudky (například u zdravotně postižených osob), záleží na prostředí, ve kterém se „nemocný“ člověk pohybuje, čemu se věnuje a jaké (pokud vůbec) má podmínky pro rozvoj svého potenciálu.

Jádrem **poznatkového a dovednostního** potenciálu je soustava osvojených teoretických znalostí a praktických dovedností, které jedinec získá během studia, průběžného vzdělávání a získáváním zkušeností v praxi.

Škálu přijatých hodnot celé společnosti i jednotlivce představuje **hodnotově orientační** složka lidského potenciálu. Otázkou, do jaké míry je jedinec ochoten řešit úkoly a problémy druhého jedince či sociálních skupin, se zabývá potenciál **sociálně participační**. Vyšší míra sociálně participačního potenciálu a empatie umožňuje jedinci řešit problémy či konflikty mnohem klidněji a důkladněji, snáze chápat příčiny sporů, lépe porozumět podřízeným či kolegům a také je pro své vlastnosti vhodným členem týmu.

Pro každého jedince je v mnoha situacích, ať už běžného nebo pracovního života, důležité umět ovládat sám sebe, míru této schopnosti určuje **individuálně integrativní a regulační** potenciál. Tato vlastnost je důležitá například pro jedince ve vedoucích pozicích při zjišťování příčin problémů. Aby byl problém analyzován a vyřešen správně, rychle a efektivně je potřeba, aby si tento vedoucí jedinec „zachoval klidnou hlavu“ při jednání s podřízenými, neutralizoval své emoce a nedal najevo například vztek. Ne vždy dostane jedinec příležitost uspokojit své potřeby v ideálním čase, úspěšnost při dosahování cílů a nalézání účinnějších způsobů, jak uspokojit jedincovy potřeby, hodnotí potenciál **tvůrčí**.

Míra uvedených složek lidského potenciálu se u různých jedinců liší, můžeme mezi jednotlivci najít podobnost, ale každá kombinace složek je více méně originální. Každý člověk má své typické charakterové a rozumové vlastnosti, schopnosti, dovednosti, znalosti, vlohy, postoje, inteligenci, temperament a jím ovlivněné chování, způsob, jakým řeší problémy, konflikty, náročné situace, vedení a komunikaci s lidmi, typické reakce na stres, odpovědnost, chválu či kritiku nebo jaká je jeho výkonová kapacita a mnoho dalších vlastností, které ovlivňují a vytváří potenciál a formují jedincovu osobnost. Tuto „charakteristickou individualitu každého se jedince“ označujeme jako **osobní potenciál jedince**.

Mateiciuc (2011) definuje osobní potenciál jedince jako „souhrnné označení pro to, jakých výkonů je jedinec vůbec schopen dosáhnout. Osobní potenciál napovídá, jaký bude na jedince spoleh, jeho schopnosti, jestli se bude zapojovat do aktivit organizace, jak dobře bude řešit zadané úkoly nebo jak bude vycházet s kolegy, nadřízenými nebo podřízenými“. Za předpokladu, že jedinec má kvalitní vzdělání, již nějakou praxi, pracuje v organizaci, která pohlíží na lidské zdroje jako na přínosné aktivum a snahu se dále vzdělávat a rozvíjet své schopnosti, můžeme tvrdit, že potenciál není stabilní a vlivem zkušeností, rozvoje a příležitostí se v určitých ohledech mění.

S pojmem osobní potenciál jde ruku v ruce termín **lidský potenciál organizace**. Každý zaměstnanec přináší svým osobním potenciálem organizaci určitou hodnotu, pokud spolu zaměstnanci spolupracují, dodržují plány a cíle, řídí se strategií organizace a „spojují“ se jejich osobní potenciály, vzniká v organizaci hodnota nazývaná lidský potenciál organizace. Neboli se jedná o úhrnnou způsobilost členů organizace (pracovníků, zaměstnanců, personálu) k plnění jejich úkolů v rámci naplňování organizačního poslání, čímž dochází k plnění produkčních a provozních cílů, rozvoji organizačních kompetencí a vytváření lidských rezerv, které budou nápomocny zaměstnancům i organizaci při zvládnutí nových náročnějších úkolů a cílů (Mateiciuc, 2011).

Jak praví Bláha, Mateicuic a Kaňáková (2005, s. 44), „lidský potenciál představuje ve firmě ony tušené i netušené lidské síly, které mohou být aktivovány a nasazeny při plnění firemních úkolů“. Požadavky dnešní doby na organizace, zaměstnance a jejich zaměstnavatele jsou stále náročnější, je potřeba umět pracovat s novými technologiemi, orientovat se v právním prostředí (zákony, novely, normy), vnímat ekonomickou situaci a vyhovět požadavkům zákazníků, aniž by to výrazně ovlivnilo finanční situaci a stabilitu organizace.

Zaměstnanci přicházejí do organizace s určitým potenciálem, je ovšem na organizaci, jestli bude do lidských zdrojů investovat nebo ne a zda bude podporovat rozvoj osobního potenciálu jedince a tudíž i prospěšný lidský potenciál celé organizace. Než se začne organizace zabývat otázkou, zda a jak podporovat další rozvoj lidského potenciálu, musí zjistit, s „čím pracuje jak je na tom“, neboli jakou úroveň využitelného lidského potenciálu má k dispozici.

Tato využitelnost je dle Mateiciuca (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005) dána několika faktory jako je souhrn způsobilostí, explicitní organizační znalosti, tiché znalosti (*tacit knowledge*), firemní kultura, manažerské praktiky a usnadňovací řídicí zásahy.

Explicitní znalosti jsou takové, které jsou „zřetelné a kodifikované například v postupech, protokolech, pokynech, dotaznících, hlášeníh, memorandech, spisech a školeních nebo také vyjádřeny v patentech a dalších legálně chráněných vzorcích“ (Harrison, 1997, s. 109). Ochrana znalostí je v tomto případě důležitá, protože tyto strategicky cenné znalosti mohou být kopírovány nebo ukradeny.

Naopak je tomu u tichých znalostí organizace, které nejsou nikde zaznamenány, a proto jsou mnohem méně kopírovatelné. „Tiché znalosti mají nejvyšší potenciální hodnotu pro organizaci, která žádá konkurenční výhodu. Tyto znalosti jsou zakotveny hluboko v individuálním či kolektivním podvědomí, projevují se jako obvyklé a intuitivní způsoby provádění činností, které jsou vykonávány bez vědomého úsilí“ (Harrison, 1997, s. 410).

Pokud se tyto znalosti navzájem doplňují, dochází také k rozšíření znalostí tichých. Správná kombinace explicitních a tichých znalostí má zásadní vliv na rozvoj lidského potenciálu, explicitní znalosti poskytnou jedinci základ, který je tichými znalostmi přirozeně rozvíjen dále.

2.4 Řízení talentu (Talent Management)

Jedním z přístupů, který se zabývá schopnostmi a potenciálem jedince a který se stále častěji v organizacích zařazuje jako efektivní součást strategie řízení a rozvoje lidských zdrojů, je řízení talentu neboli talent management (dále též TM).

2.4.1 Pojetí řízení talentu

Tak jako u předcházejících termínů se ani u pojmu talent management nesetkáme pouze s jedinou definicí. Obecně je známo, že základním předpokladem talent managementu je

určitý potenciál v jedinci - zaměstnanci a ten je potřeba najít, udržet a dotvářet. Aby aktivity spojené s TM byly účelné, je nutná jasná a zřetelná návaznost na celopodnikovou strategii.

Armstrong (2007) považuje TM za proces využívání vzájemně propojených činností, jejichž úkolem je zabezpečit přitažlivost organizace pro talentované lidi, zároveň je motivovat a rozvíjet, jelikož oni jsou ti, kterých jako hlavního zdroje organizace bude potřeba v současnosti a budoucnosti. Cílem je zajistit tok talentů.

Horváthová (2011, s. 25) uvádí definici Hroníka (2007), který vidí TM jako „nástroj řízení kariéry a zvyšování výkonnosti vybraných lidí, stabilizačním faktorem talentovaných lidí v organizaci a zdrojem konkurenční výhody organizace“.

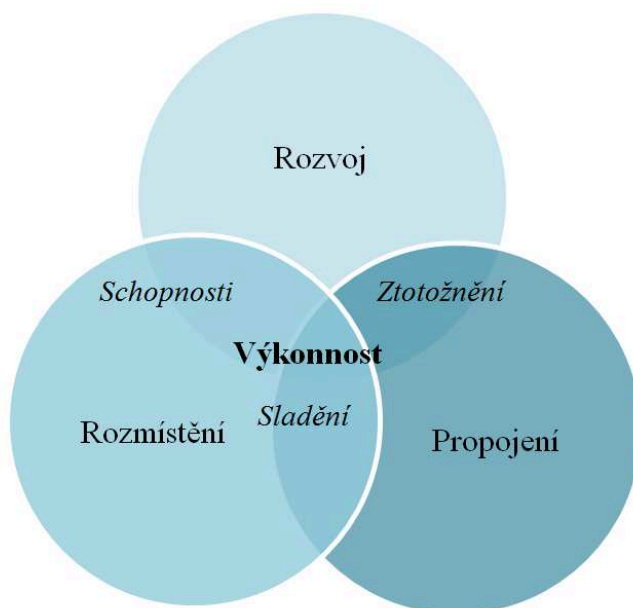
2.4.2 Talent

Nabízí se otázka, koho nebo co, můžeme označit za **talent**, a komu by tedy organizace měla věnovat zvýšenou pozornost. Jedna linie odborníků zastává názor, že za talentem může být kdokoliv, kdo je schopen přispět k dosahování cílů organizace a jsou přesvědčeni, že TM by se neměl orientovat jen favorizované jednice.

Druhá skupina odborníků definuje talenty jako jedince s mimořádnými schopnostmi a velkým potenciálem, který by mohl mít zásadní vliv na výkon organizace, z čehož vychází i myšlenka, že TM se má zaměřit na klíčové jedince a pomoci jim obsadit vrcholové funkce organizace (resp. vyšší manažerské pozice). Zmíněné chápání termínu talent je upřednostňováno v ČR (Horváthová, 2011).

Jádrem problematiky TM se zabývá **model Develop-Deploy-Connect**. Tento model nesleduje výkon pracovníků a organizace pomocí tradičních metrik a hodnocení výsledků, ale jeví zájem o **rozvíjení**, **rozmíst'ování** a **propojování** a klade důraz na vzájemnou provázanost prvků. V tomto procesu se využívají metody on the job, off the job a moderní e-learning (*developing*). Zaměstnanci jsou umístěni tak, aby měli možnost učit se od specialistů a maximálně využívali své schopnosti (*deploying*). Podstatná je rovněž komunikace, vzájemná interakce a budování sítě vztahů s pracovním okolím (*connecting*).

Obr. 2-2 Model Rozvíjení – Rozmístění – Propojení (*Develop – Deploy – Connect*)



Zdroj: Horváthová (2011)

2.5 Veřejná správa

Dle slovníku poskytovaného na oficiálních stránkách Ministerstva vnitra ČR si slovní spojení „veřejná správa“ (dále též VS) můžeme vyložit jako určitý druh činnosti neboli spravování veřejných záležitostí, ale také jako instituci, která veřejnou správu vykonává. Tento termín je nadřazeným pro pojmy státní správa vykonávaná státními orgány, samospráva spadající pod orgány územních samosprávních celků (krajské, městské a obecní úřady) a ostatní veřejná správa vykonávaná institucemi s právní subjektivitou (VZP, ČNB, ČT, ČTK).

Lze říci, že veřejná správa, složená ze státní správy a samosprávy, je službou veřejnosti, a proto musí být pomocí státní moci zprostředkovaně nebo přímo vykonávána ve veřejném zájmu. Orgány veřejné správy vykonávající tuto činnost z povinnosti a v mezích, které jim stanoví zákony³.

Mateiciuc (2011, s. 319) dává termínu veřejná správa tři významy. Prvním je pojetí veřejné správy jako segmentu národního, kulturního, politického a ekonomického života, který se odlišuje od podnikatelského a soukromého sektoru. Druhým je pohled na VS jako organizační a personální strukturu veřejnoprávních institucí v podobě zastupitelských orgánů

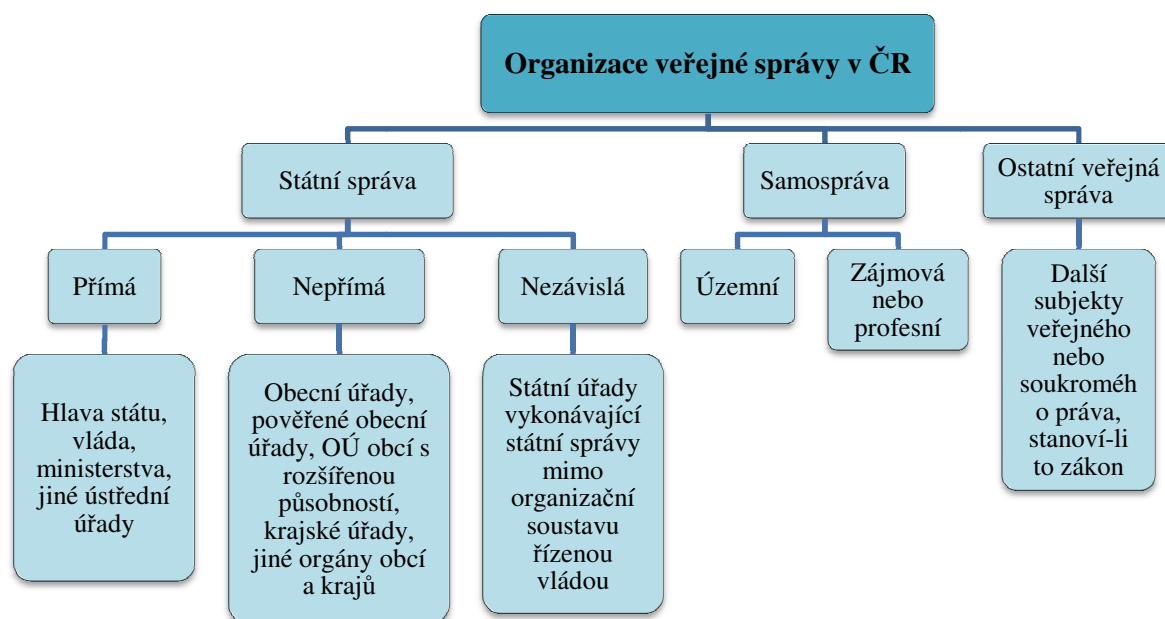
³ Zdroj: www.veciverejne.cz/data/files/prezentace-ppt/.../blok.../03-blok1.pdf

a úřadů. Ve třetím významu pojem VS znamená aplikovanou disciplínu, která má uspokojovat veřejné zájmy a potřeby.

Veřejnou správu můžeme rozdělit na oblast státní správy a oblast samosprávy. Jak označení „samospráva“ napovídá, subjekty samosprávy mohou o některých záležitostech rozhodovat autonomním způsobem, tedy samotné. Státní správa je mnohem více limitována zákony, výkon státní výkonné moci je prováděn přímo nebo nepřímo (zprostředkovaně) státními nebo jinými orgány. Struktura VS je znázorněna na obrázku 2-3.

Společným znakem všech orgánů veřejné správy je to, že má-li plnit náležitě svou funkci, musí být při vykonávání jednotlivých agend a činností této správy a během rozhodování, plnění povinností a úkolů v oblasti veřejné správy, kladen důraz na její společenskou odpovědnost, účelnost a přiměřenost, efektivnost, hospodárnost, úspornost.

Obr. 2-3 Stručný přehled organizace veřejné správy v ČR



Zdroj: Hendrych (2007)

2.5.1 Role zaměstnance ve veřejné správě

Změna pohledu na veřejnou správu jako na určitou službu veřejnosti a ne již jako na vrchnostenskou správu s nařizovací a exekutivní mocí, se promítla do jejího soudobého pojetí, její organizaci a řízení a hospodaření ve sféře VS a měla nesporný vliv i na zaměstnance VS a chápání jejich role. Jejich rozsáhlé povinnosti a kompetence (ve smyslu pravomocí), jsou v moderních demokratických státech zakotveny v zákoně, konkrétně v právních a vnitřních předpisech dané veřejnoprávní instituce. Působnost vnitřních předpisů je posílena etickými kodexy chování zaměstnanců VS – etické kodexy ve veřejné správě řeší i otázku chování a vztahů zaměstnanců v rámci celé organizace a stanovují zásady chování zaměstnanců při jednání s občany a ostatními subjekty. Jako příklad můžeme uvést zásadu, že realizace veřejných politik státu a plnění úkolů z ní vyplývajících musí být prováděno s ohledem na zájmy a potřeby občanů. Zároveň jim musí umožnit nahlížet do příslušných právních předpisů a vnitřních instrukcí. Pokud dojde ke kompetenčním nejasnostem, nepříslušnosti určité úřední působnosti, případně k dalším nesouladům, je nutné je vyjasnit a postoupit příslušnému orgánu (Hendrych, 2007).

„Zaměstnance VS můžeme rozdělit do dvou skupin, podle toho, zda pracují pro stát jako státní úředníci anebo v rámci veřejnoprávních institucí, a tudíž patří do skupiny veřejných zaměstnanců“ (Kovář, Fachinelli, 2000, s. 11).

Být zaměstnancem veřejné správy obnáší splňovat určitý standard týkající se schopností, dovedností a znalostí. Úřednické chování je unifikováno a je kladen důraz na určitou úroveň výkonové způsobilosti. Je potřeba, aby odborná připravenost pracovníků splňovala nároky na orientaci v právních předpisech, jejich novelách a reformách a znalosti, jak správně s danými předpisy nakládat a jak v praxi fungují.

Protože je veřejná správa označována také za službu veřejnosti, je nutné, aby pracovníci byli zdatní také v oblasti jednání a komunikace s lidmi, a to nejen s občany, kteří jsou považováni za zákazníky, ale také s lidmi z pracovního prostředí jako jsou nadřízení, kolegové či podřízení. Jednoduše řečeno, je důležité, aby zaměstnanci veřejné správy ovládali tzv. *soft skills* neboli měkké dovednosti, které vychází z osobnostních a charakterových vlastností každého jedince, ale také je možné je dále rozvíjet a dotvářet pomocí specializovaných kurzů či školení. Absolvování rozvoje v oblasti měkkých dovedností a odborné přípravy rozvíjí rovněž potenciál zaměstnance. Kromě jednání a komunikace s lidmi pomáhá osvojení *soft skills* zlepšení organizačních schopností jedince, zvýšení výkonnosti,

znalosti etiky a asertivity, pomáhá rozvíjení schopností jedince být vstřícnější a také naučí jedince být platným členem při týmové práci. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců veřejné správy po stránce odborné, měkkých dovedností a dalších potřebných schopností je podstatnou součástí jejich pracovního života a pomáhá jim plnit jejich profesní roli.

2.5.2 Vzdělávání pracovníků ve veřejné správě

O vzdělávacím systému zaměstnanců pojednávají zákony o státních zaměstnancích. Na celý proces vzdělávání zaměstnanců VS, zvláště úředníků, je pohlíženo jako na celoživotní. Proto je nutná příprava budoucích zaměstnanců sahající od školské přípravy až po vzdělávání v průběhu úřednické kariéry do jejich nejvyšších stupňů.

V současné době jsou zaměstnanci připravováni na zvládání náročných úkolů, technických a komunikačních znalostí na základě spolupráce veřejnoprávních institucí s řadou resortních vzdělávacích institucí a Institutu pro místní správu (IMS). Další subjekt podporující vzdělávání ve veřejné správě je Nadace Fond pomoci místní správě, resp. Vzdělávací centrum pro veřejnou správu a jeho síť regionálních vzdělávacích center (Kovář, Fachinelli, 2000, s. 24). V posledních letech lze prostřednictvím Ministerstva vnitra a odboru veřejné správy lze čerpat dotace z Operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost.

Veřejná správa prošla převratnými změnami zejména v krátké porevolučním období. Během postupného reformování veřejné správy byl v dubnu 2001 schválen program Systém přípravy zaměstnanců pro veřejnou správu a o veřejné správě. Tento systém vzdělávání úředníků je zakomponován do zákona č.312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků. Ze zmíněného zákona vyplývá, že vstupní a průběžné vzdělávání úředníků je povinné, může být poskytnuto v rámci akreditovaných vzdělávacích programů a specializovaných institucí, dále je úředník povinen účastnit se přípravy a ověření zvláštní odborné způsobilosti. Průběžné vzdělávání není zaměřené jen na zvýšení specializace pomocí školení, seminářů, konferencí a vzdělávacích cyklů, ale také na výkon správních činností a jazykových znalostí. Rovněž je stanovena povinnost pro samosprávné celky prohlubovat kvalifikaci svých zaměstnanců a vypracovat plán vzdělávání a rozvoje⁴.

Dalším se zavedených programů je i program pro vzdělávání vedoucích úředníku a vedoucích úřadů. Tento program by měl naučit přímé nadřízené využívat manažerské

⁴ Zdroj: <http://www.vcvscr.cz/projekty/pruzkum/Sbornik.pdf> , Sborník příspěvků ke konferenci „Průzkum potřeb rozvoje lidských zdrojů ve veřejné správě“ – Projekt ministerstva pro místní rozvoj

dovednosti z oblasti řízení lidských zdrojů, jednoduše řečeno, aby byl nadřízený schopen své podřízené vést, motivovat a dovedl jim pomoci při řešení určitých úkolů.

Jako příklad dalších programů pro efektivní veřejnou správu můžeme uvést projekt Vytvoření a implementace interaktivního personálního portálu pro potřeby zaměstnanců ve veřejné správě, projekt vzdělávání v oblasti etiky a projekt Procesní modelování agend veřejné správy.

2.5.3 Management ve veřejné správě

Jestliže má veřejná správa a její organizace fungovat efektivně, musí se naučit využívat postupy a metody, které zjednoduší a zpřehlední způsoby, jak dosahovat cílů a plnit stále se měnící požadavky státu i občanů.

Management je aplikovaná společensko-technologická disciplína, zabývající se organizačním řízením, která našla uplatnění nejen v ekonomicko-podnikatelské sféře, ale také v oblasti veřejné správy, stalo se tak vlivem přístupu *New Public Management*. Ukázalo se, že základní principy, přístupy a metody managementu nejsou vázány pouze na podniky – organizace tvořící zisk a kumulující bohatství, ale že jsou aplikovatelné pro organizační řízení a řídicí činnost obecně, bez ohledu na to, v jaké organizaci probíhá (viz článek⁵, s. 9). Zavádění manažerských prvků do řízení veřejné správy se děje pomocí reforem, které si kladou za cíl jednat efektivně, výkonně a profesionálně, a také se zvyšují požadavky na schopnosti pracovníků a jejich manažerské způsobilosti, resp. kompetence. Přes tuto universalistickou aplikovatelnost managementu každý z využívaných manažerských prvků musí být přizpůsoben specifikům veřejné správy, a zejména se musí podřítit jejím právním předpisům. Jednou z komplikací při uplatňování manažerského přístupu ve veřejné správě je skutečnost, že řízení zatím nejsou jednoznačně definována kritéria úspěšnosti.

Využívání managementu ve veřejné správě je příslibem vyšší efektivnosti veřejných orgánů. Lze ji dosáhnout správným formulováním cílů správy v určité oblasti, uplatňováním efektivních organizačních a řídicích (koordinačních) postupů při dosahování těchto cílů rozšiřováním a zkvalitňováním informační základny a také tím, že manažerské praktiky učí

⁵ Zdroj: <http://www.mvcr.cz/clanek/efektivni-verejna-sprava>,
http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sprava/priprava/vzorvzd/kapit_1.pdf

pracovníky, jak správně využívat rozhodovací, kontrolní, vzdělávací a rozvojové strategie, ukazuje vliv zavedení přímých a nepřímých motivačních prvků na zaměstnance apod.

2.5.4 Vývoj veřejné správy

V 80. letech vycházeli autoři a odborníci ze skutečnosti, že je nutné rozlišovat termín „veřejná správa“ a „řízení ve veřejné správě“. Vlivem politických podnětů ze stran významných osobností jako byla Margaret Thatcherová (Anglie) a Ronald Reagan (USA) vznikla východiska pro definici řízení ve veřejné správě a také pro role a funkce manažerů, vedoucích pracovníků a řadových pracovníků. Tyto různé přístupy můžeme označit jako britský, americký a evropský.

Britský přístup býval popisován jako „Oxbridge“. Tento název pramení ze složení názvů univerzit Oxford a Cambridge, na kterých museli úředníci získat obecně humanitní a klasické vzdělání. Britští státní úředníci byli považováni za uzavřenou skupinu. Odklon od systému Oxbridge nastal v roce 1968 přijetím doporučení otevřenějšího Výboru pro státní službu a zřízením Vysoké školy pro státní službu, což mělo za následek vzdělávání státních zaměstnanců v různých odbornostech a větší důraz na školení manažerských dovedností.

V následující etapě se formoval přístup známý pod názvem Nové řízení veřejné správy (*New Public Management*), který zvyšoval požadavky na řízení veřejné správy a na schopnosti, dovednosti a vysokou zodpovědnost manažerů. Obsahoval prvky dosud typické pro manažery z podnikatelského sektoru a preferoval tržně orientovaný přístup vnímající občany jako spotřebitele, které je potřeba uspokojit. Nové řízení veřejné správy se rozšířilo do několika evropských zemí a do Spojených států.

Americké veřejná správa jde ruku v ruce s pluralitním myšlením, což je dáno rozmanitostí **amerického přístupu**, a proto nalezneme mnoho možností, jak definovat tamní veřejnou správu od pohledu ekonomického, politicko-procesního, přes sociologický až po pohled právní. Děním ve veřejné správě se zabýval i politolog a pozdější americký prezident Woodrow Wilson, který tvrdil, že „studium a práce ve veřejné správě je pokračováním politologie a její vývoj připomíná vědu“ (Wright, Nemec, 2003, s. 18). Za základní metody VS považoval postupy z oblasti podnikového managementu, které kladou důraz na hospodárnost a efektivnost.

Wright a Nemec (2003) se dále zmiňují o období let 1926- 1946, které je označováno jako ortodoxní POSDCORB (*planning, organizing, staffing, directing, coordinating,*

reporting, budgeting). Dané období bylo charakteristické ústředním pravidlem oddělení politiky a správy a dodržování hospodárnosti a efektivnosti. Tyto myšlenky byly později kritizovány, což mělo za následek rozšíření pohledu na řízení ve VS, zahrnutí lidského prvku do strategie řízení a vedení manažerů k větší sociální aktivitě.

Americký přístup prošel rozmanitým vývojem, v němž se moderní a módní metody z oblasti řízení podniků přizpůsobovaly potřebám vlády a veřejné správy.

Na rozdíl od pestré americké VS je evropská VS a **evropský kontinuální přístup** charakteristický tím, že je součástí práva a právního rámce státu, přičemž práci zaměstnanců pomáhá vytvářet stát. „Státní zaměstnanci slouží státní moci, expanzi a pořádku a uskutečňují politiku státu v souladu s patřičnými zákony a pravidly, které směřují zezhora dolů“ (Wright, Nemec, 2003, s. 22). Hlavní úlohy úředníků tedy vyplývají z perfektní znalosti ústavy, zákonů a správních postupů, což ovlivňuje rozhodování i samotných manažerů. Nejčastěji uváděným příkladem evropského přístupu je Německo.

Uplatňování práva před manažerskými rozhodnutími je jedním z důvodů, proč Britský přístup částečně ovlivnil jen některé evropské země (Francie, Itálie, Španělsko). Zároveň kontinentální státní správy jsou mnohem více strukturovány a standardizovány než v Británii či USA (Wright, Nemec, 2003).

2.5.5. Vliv vývoje veřejné správy na přístupy ke vzdělávání

Evropa, Velká Británie a Spojené státy se lišily v pohledu na veřejnou správu a role managementu, proto existují rozdíly i v přístupech, jak manažery ostatní pracovníky vzdělávat.

I přes některé politické, hospodářské a společenské rozdíly má americký a britský přístup podobný pohled na veřejnou správu a management.

Anglosaský přístup využívá metody a postupy ze soukromého sektoru a zaujímá multidisciplinární postoj k výuce, což komplikuje vzdělávacím institucím rozhodnutí, jaké zařadit předměty pro obor veřejné správy a zda jej začlenit pod fakulty politologie či podnikového hospodářství. Na magisterských stupních jsou klíčovými předměty veřejné rozpočty, personální management, management ve veřejné správě a kurzy z politologie, ekonomie a podnikového hospodářství. Dále se rozšířily o organizační teorie a analýza veřejné politiky (Wright, Nemec, 2003).

Velmi rozšířenou a prakticky založenou metodou při vzdělává manažerů ve Velké Británii a Spojených státech je **metoda případových studií**. Jádrem je propojení teorie a praxe a zahrnuje kombinaci dalších interaktivních výukových metod jako **semináře, skupinové projekty, simulace a rolové hry**. Budoucí manažeři se naučí využívat své schopnosti a kreativitu, seznámí se s praktickými případy z oboru, což jim při práci umožní rychlejší orientaci v situaci a nalezení potřebných řešení.

Pro **evropský přístup** je charakteristická aplikace práva v konkrétních oblastech státní správy, po studentech je vyžadována podrobná znalost zákonů a předepsaných postupů. „Převládají teoretické aspekty práva, nikoliv teorie o veřejných organizacích a managementu, rozpočet a finance se vyučují v návaznosti na zákony a jejich použití při zdanění a rozhodování o výdajích“ (Wright, Nemec, 2003, s. 30).

Nejčastější evropskou vyučovací metodou jsou **přednášky doplněné semináři**. Nemůžeme opomenout vliv standardů stanovených ministerstvy školství, které mohou být v jednotlivých zemích velmi rozdílné, v malé míře dochází ke standardizaci na evropské úrovni. Například v České republice se preferuje tradiční právní orientace, zatímco naši slovenští sousedé se zaměřují spíše na ekonomickou a manažerskou orientaci.

Po vzoru americké NASPAA (*National Association of Schools of Public Affairs and Administration*) byla v Nizozemí roku 1999 založena evropská akreditační organizace EAPAA (*European Association for Public Administration Accreditation*), která se zabývá vydáváním standardů pro udělování akreditační programům veřejné správy a jejím cílem je rozvíjet přípravu odborníků veřejné správy v evropském kontextu.

3. CHARAKTERISTIKA VYBRANÁ ORGANIZACE

Ve své práci se věnuji analyzování přístupu rozvoje lidského potenciálu ve vybrané organizaci veřejné správy. Konkrétně byl pro účely analýzy rozvoje lidského potenciálu v rámci bakalářské práce vybrán Krajský úřad Libereckého kraje. Volba tématu byla jen zčásti náhodná; byla vyvolána nejen mým zájmem o problematiku rozvoje lidských zdrojů a lidského potenciálu organizací, ale také tím, že mí příbuzní se často pohybovali v této sféře, a tudíž jsem o ní leccos věděla.

3.1 Popis analyzované organizace

Krajský úřad Libereckého kraje (dále jen krajský úřad, KÚ či KÚLK) má své sídlo v centru města Liberec. Vznikl v roce 2001 na základě reformy veřejné správy, při níž došlo k převedení kompetencí rušených okresních úřadů na nově pověřené obce a krajské úřady.

Na základě analýzy dostupných dokumentů a rozhovoru s vedoucím jednoho z oddělení analyzované organizace lze konstatovat, že Krajský úřad je třístupňově řízená organizace, která pracuje na základě tzv. přenesené a samostatné působnosti. Krajský úřad vykonává úkony přenesené ze státu na kraj, tento způsob označujeme jako fungování založené na tzv. přenesené působnosti.

Pokud krajský úřad vykonává úkony nařízené zastupitelstvem kraje, radou kraje a hejtmanem a jim uložené zákonem o krajích, jedná se o fungování založené na tzv. samostatné působnosti.

3.1.1 Organizační struktura a řízení krajského úřadu

Organizační struktura Krajského úřadu je podrobně popsána v Organizačním řádu krajského úřadu Libereckého kraje (2012, s. 13), dle kterého je úřad tvořen ředitelem úřadu a zaměstnanci úřadu. Podléhají mu zaměstnanci organizací spravovaných krajem.

Ředitel krajského úřadu je odpovědný za řízení, koordinaci a činnost úřadu, a tuto svou odpovědnost naplňuje prostřednictvím vedoucích odborů. Pracovní náplň ředitele úřadu stanovuje hejtman, kterému je ředitel rovněž odpovědný za plnění úkolů jak v přenesené, tak

samostatné působnosti. Ředitel úřadu je jmenován a odvoláván hejtmánem na základě předchozího souhlasu ministra vnitra⁶.

Každý odbor má svého vedoucího odboru, jehož pracovní náplní je řídit a kontrolovat kvalitu plněných úkolů plněných zaměstnanci svěřeného odboru. Vedoucí odboru je odpovědný řediteli úřadu. V čele každého oddělení je jeden vedoucí, který má na starosti řízení a kontrolu oddělení. Je odpovědný vedoucímu odboru, podle jehož pokynů oddělení plní úkoly a opatření a uložena v souvislosti s předmětem činnosti a působností oddělení.

Vedoucímu oddělení jsou podřízeni zaměstnanci oddělení, kteří jsou vedoucím řízení. Rovněž mu jsou odpovědni za plnění stanovených úkolů. Každý zaměstnanec má pouze jednoho přímého nadřízeného vedoucího zaměstnance.

Krajský úřad se skládá z 16 odborů, přičemž každý odbor se dále dělí na několik nižších organizačních stupňů neboli oddělení. Celkově je v krajském úřadu 54 oddělení. Celkový fyzický počet zaměstnanců k 31. 12. 2011 na krajském úřadě činí 363, přičemž 40 pracovních míst je hrazeno mimo rozpočet Libereckého kraje, většinou se jedná o projektové pracovníky, se kterými počet systemizovaných míst k 31. 12. 2011 činí 403. Pro celkový přehled o počtu zaměstnávaných osob je uvedena tabulka 3-1.

Tab. 3-1 Přehled pracovních pozic a současného počtu zaměstnávaných osob

Pracovní místo /pozice	Počet k 31. 12. 2011
Ředitel úřadu	1
Vedoucí odboru	16
Vedoucí oddělení	53
Ostatní zaměstnanci	272
Pracovníci provozu budovy a autoprovozu	21
Fyzický počet zaměstnanců (suma)	363
Pracovníci realizující projekty EU	40
Počet systematizovaných míst (suma)	403

⁶ V současné době je na pozici ředitele Krajského úřadu Mgr. René Havlík a hejtmánem Libereckého kraje je Mgr. Stanislav Eichler.

Mezi řadovými pracovníky resp. úředníky a vrcholovým vedením neboli ředitelem Krajského úřadu je mnoho úrovní v podobě odborů a oddělení. Proto lze říci, že na Krajském úřadu je nastavena štíhlá organizační struktura. Vzhledem k rozsáhlému počtu odborů a oddělení krajského úřadu, je pro lepší orientaci a bližší seznámení s Krajským úřadem a jeho odbory a odděleními, uvedena příloha č. 1 s názvem Organizační struktura Krajského úřadu Libereckého kraje.

3.1.2 Vize krajského úřadu

Nejen krajský úřad, ale všeobecně instituce veřejné státní správy a samosprávy, jsou částečně i vlivem politické situace, vnímány negativně nejen občany, ale také svými zaměstnanci. Krajský úřad si je vědom tohoto veřejného mínění a snaží se tento postoj občanů a svých pracovníků změnit. Jedním ze způsobů, jak se této změny snaží dosáhnout, je vize zveřejněná na webových stránkách KÚLK (příloha č. 2 Vize krajského úřadu). Z přiložené vize je patrné, že jedním z cílů krajského úřadu je stát se respektovanou a důvěryhodnou institucí, jejíž služby jsou známy svou kvalitou a která má zájem o smysluplný a plnohodnotný rozvoj Libereckého kraje. Rovněž je snahou, aby občané a klienti věděli, v čem jim odborníci a úředníci na krajském úřadu mohou ochotně pomoci. Zvláštní pozornost ve vizi je věnována zaměstnancům. Krajský úřad chce patřit mezi spolehlivé a férové zaměstnavatele, poskytující svým zaměstnancům jistotu, podmínky pro jejich rozvoj či kariérní růst a skrze plnění svých úkolů a povinností se podílem na efektivním rozvoji Libereckého kraje a zároveň, aby se stali hrdými na své zaměstnání.

3.1.3 KÚLK a veřejnost

Z vize Krajského úřadu vyplývá, že si zakládá na zlepšení vztahů s širokou veřejností, kde patří nejen občané Libereckého kraje, ale také místní podnikatelé, živnostníci, návštěvníci a také obce a organizace v kraji. Krajský úřad informuje veřejnost o aktuálním dění na svých oficiálních internetových stránkách⁷.

Občanům nabízí internetové stránky Krajského úřadu mnoho informací. Jedním z cílů je seznámit veřejnost a občany s činností a systémem Krajského úřadu či jaká byla příčina a účel jeho vzniku. Občané se zde mohou dovědět aktuální informace o dění v Libereckém kraji, o volných pracovních místech na KÚ, konkurzech a výběrových řízeních, získat kontakty a informace o všech odborech. Výhodou je úřední deska, která nabízí e-podatelnou, přehled veřejných vyhlášek, přehled o rozpočtech a výročních zprávách Krajského úřadu, právních

⁷ www.kraj-lbc.cz

vyhláškách nebo seznámení s radou a zastupitelstvem kraje. Dále zde občané naleznou přehledně zpracované informace o oblíbených turistických místech, památkách, kulturních a sportovních událostech, ubytování, stravování či možnostech dopravy. Všechny události jsou zaznamenány v kalendáři akcí. Informace pro návštěvníky můžeme považovat za přínosné v oblasti rozvoje a podpory turistického ruchu v kraji.

3.1.4 Zahraniční spolupráce

Vzájemná spolupráce a podpora při rozvoji krajů a regionů je důležitá a velmi užitečná nejen v rámci státu, ale rovněž se zahraničními státy a k tomu slouží tzv. partnerské regiony. Tato spolupráce může pomoci regionům nalézat nové způsoby, jak využít a zušlechtit své historické, kulturní, přírodní či znalostní bohatství. Liberecký kraj láká zahraniční regiony především dlouhou šperkařskou a sklářskou tradicí, která v posledních letech upadá a touto cestou by mohla opět docílit vzestupu. Další možností pro rozvoj krajů je využití projektů v rámci spolupráce s Evropskou Unií (dále též EU).

Liberecký kraj má ve vztahu k Evropské Unii trojí zastoupení. Jako každý kraj České republiky je Liberecký kraj zastoupen v Bruselu. „Smyslem je především podílet se přímo na tvorbě evropské politiky a vyjednávat různé podmínky či získání přímých financí za Liberecký kraj“ (Výroční zpráva Libereckého kraje, 2010, s. 55). Dále se Liberecký kraj zajímá o otázku kohezní politiky EU po roce 2013 a pravidelně se účastní jednání meziregionální poradní skupiny Ministerstva pro místní rozvoj pro budoucnost kohezní politiky. Kraj je zapojen rovněž do některých operačních programů

Na území Libereckého kraje probíhá několik programů podporujících regionální rozvoj na základě spolupráce s Evropskou unií. Evropská Unie nabízí pomoc krajům ve formě dotací prostřednictvím Regionálního operačního programu NUTS II Severovýchod anebo spolufinancování z Operačního programu Přeshraniční spolupráce ČR – Polská republika. Za nejvýznamnější považuje Liberecký kraj zapojení do Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost.

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost byl vytvořen za účelem rozvíjet vzdělanost společnosti, zvyšovat kvalitu vzdělávání, vytvořit rovné příležitosti ve vzdělávání, podporovat další vzdělávání pracovníků škol a školských zařízení také podněcovat nabídku dalšího vzdělávání. Cíle programu mají být naplněny prostřednictvím modernizace systému vzdělávání (počáteční, terciární) a jejich propojení do komplexního systému, ale také za pomoci podpory výzkumu a vývoje.

V rámci partnerských regionů spolupracuje Liberecký kraj s 10 zahraničními regiony. Původně se spolupráce týkala 13 regionů, ale byla přerušena z důvodu pasivního přístupu zahraničních stran.

Předmětem spolupráce regionů bývá často oblast školství (většinou zaměřeno na šperkařské umění), vzdělávání, kultury a léčebné turistiky, cestovního ruchu, ekonomiky a zemědělství, využívání přírodních zdrojů a různé investice. Do Libereckého kraje byly v období let 2001 – 2011 pozvány zahraniční delegace z konkrétních regionů, cílem návštěv bylo najít vhodný předmět spolupráce v Libereckém kraji pro zahraniční region. Následně čekali zástupci Libereckého kraje – hejtman a zástupci Rady Libereckého kraje - na pozvání zahraniční delegace do jejich regionu.

Z uvedených základních informací o KÚ vyplývá, že činnost jednotlivých útvarů, jakož i jednotlivých pracovníků klade relativně vysoké nároky nejen na jejich profesionalitu, ale také na kulturní aspekty nebo jazykové znalosti.

4. ANALÝZA PŘÍSTUPU VYBRANÉ ORGANIZACE K ROZVOJI LIDSKÉHO POTENCIÁLU

4.1 Předmět analýzy

V této kapitole je podrobněji specifikován předmět následující analýzy, odvozený od cíle bakalářské práce, uvedeného v úvodu – zanalyzovat přístup Krajského úřadu Libereckého kraje k rozvoji lidského potenciálu jeho zaměstnanců. Velkou výhodou při formulaci předmětu analýzy a zpracovávání získaných informací a dat a také při formulaci analytických zjištění bylo nejen zpřístupnění potřebných podkladů ze strany analyzované organizace v souladu s odpovídajícím přístupem Krajského úřadu k rozvoji lidských zdrojů a lidského potenciálu, ale také nevšední ochota několika zaměstnanců úřadu najít si i přes svou vytíženost čas na krátkou spolupráci s autorkou při pořizování podkladů.

Získané informace o přístupu KÚ byly rozděleny na několik okruhů, které byly následně popsány, zhodnoceny a zároveň byly stanoveny jejich pozitivní či negativní stránky. Zmíněné okruhy byly vytvořeny na základě znalostí o faktorech, které mohou mít vliv na vývoj a rozvoj lidského potenciálů, respektive osobního potenciálu zaměstnanců a lidského potenciálu celé organizace, v našem případě Krajského úřadu. Tyto faktory jsou uvedeny také v teoretické části práce.

Mezi okruhy, které jsou zároveň faktory ovlivňující rozvoj lidského potenciálu a kterými se budeme zabývat, patří organizační kultura, strategie řízení a rozvoje zaměstnanců, přenos tichých znalostí, komunikace, míra využití talent managementu a způsob motivace zaměstnanců. Jako další okruh byla zařazena fluktuace zaměstnanců a vliv Evropské Unie a české legislativy. Fluktuace zaměstnanců není faktor, který by ovlivňoval rozvoj potenciálu zaměstnanců, ale z její výše a příčiny lze částečně hodnotit celkovou spokojenost zaměstnanců, tudíž i s přístupem Krajského úřadu k rozvoji jejich potenciálu. Vzhledem ke skutečnosti, že se pohybujeme v oblasti veřejné správy, byly stávající okruhy doplněny o část zabývající se vlivem a možnostmi, které poskytuje Evropská Unie a zákony České republiky.

Předmětem zkoumání jsou tedy výše uvedené faktory. V následujících částech této práce je podrobně analyzován a zkoumám vliv jednotlivých faktorů na rozvoj lidského potenciálu zaměstnanců Krajského úřadu, bude zhodnocen jejich přínos a důležitost po stránce kvalitativní i kvantitativní. Dále se zaměříme na pozitiva a negativa v procesu rozvoje

a vzdělávání zaměstnanců a seznámíme se s postojem Krajského úřadu a zaměstnanců k této činnosti.

4.2 Metody a postupy použité při analýze

V předchozím textu byl vymezen předmět zkoumání, nyní se budeme zabývat zvolenými metodami a postupy, které pomohou zanalyzovat vybrané faktory a zjistit potřebné informace.

Před samotnou analýzou je potřeba získat dostatek dat, která je nutné prostudovat a rozdělit na data, která jsou využitelná ke zpracování, a vyloučíme ta, která pro nás nejsou důležitá. Tímto se budeme zabývat v části s názvem metody sběru dat. Jsou zde uvedeny jednotlivé metody sběru dat, které byly aplikovány a vysvětlen způsob, jakým byla aplikace provedena.

V další části budou popsány metody, kterými byla získaná data analyzována. V této části se setkáme s výstupy v podobě grafů a tabulek.

4.3 Metody sběru dat

Ke sbírání dat bylo využito dvou hlavních metod a to analyzování dostupných dokumentů a technika strukturovaného rozhovoru.

Využití strukturovaného rozhovoru se jevílo jako nejvhodnější, jelikož tímto způsobem lze získat velké množství dat, a to nejen pomocí předem sestavených tematických okruhů a k nim připravených otázek, ale také otázky, které se nabídnou během prováděného rozhovoru. Kdybychom místo rozhovoru zařadili například dotazníkové šetření, nemuseli bychom se žádné informace „navíc“ vůbec dozvědět, protože by nás, vzhledem k neúplné znalosti problematiky, nenapadlo podobné otázky do dotazníku zařadit.

4.4 Analýza dostupných dokumentů

Krajský úřad Libereckého kraje je rozsáhlá instituce veřejné státní správy a jako každá taková instituce musí splňovat zákonem stanovené požadavky týkající se dokumentace, kterou musí disponovat. Dále Krajský úřad vlastní písemné materiály, které sestavuje na základě vlastních zájmů. Jako instituce státní veřejné správy je Krajský úřad povinen některé dokumenty vyvěsit veřejně, zatímco jiné jsou považovány za interní a podle své důležitosti jsou zpřístupněny kompetentním osobám nebo většině zaměstnanců. Mezi dokumenty, ze

kterých byly využity data, patří organizační řád, pracovní řád, etický kodex, vstupní vzdělávání zaměstnanců, statut sociálního fondu, výroční zprávy, interní informační systém a organizační směrnice ředitele KÚ.

Při analýze dostupných dokumentů byly také prostudovány interní materiály k projektu PIKE a Lidské zdroje, interní dokumenty jako „Jmenování týmu řešitelů v rámci zpracování podkladů pro získání Národní ceny kvality“, nařízení o e-learningových kurzech „Základní legislativa v oblasti eGovernmentu“ a „Práce s elektronickými dokumenty a jejich dlouhodobé ukládání“ a další.

Etický kodex

Etický kodex⁸ pro zaměstnance krajského úřadu, celým názvem „Kodex etiky zaměstnanců Krajského úřadu Libereckého kraje“, je uveden jako součást Pracovního řádu zaměstnanců a tudíž je pro zaměstnance závazný. „Účelem kodexu je podporovat žádoucí standardy chování zaměstnanců ve veřejné správě a informovat veřejnost o chování, jež je oprávněna od zaměstnanců ve veřejné správě očekávat (Pracovní řád zaměstnanců krajského úřadu Libereckého kraje, 2009, s. 16). Zde lze vidět provázanost hodnot Kodexu a Vize krajského úřadu v oblasti chování zaměstnanců a vztahů s veřejností. Etický kodex je dokument, který pojednává o zásadách etického chování uvnitř instituce krajského úřadu, a zároveň upravuje hodnoty kultury organizace. Objasňuje, jak by se měl zaměstnanec chovat, aby nedošlo ke střetu zájmů, ke konání nepřípustné činnosti, ke zneužití postavení v rámci pracovní pozice a neovlivnění politickými zájmy zaměstnance. Dále objasňuje, jak by se zaměstnanec měl chovat ve své pracovní době i mimo ni, jaké by měly být vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, jak by měl zaměstnanec upravovat svůj zevnějšek, aby byl reprezentativní (což bohužel není blíže specifikováno) a také ukládá zaměstnanci povinnost se dále vzdělávat, prohlubovat svou kvalifikaci a odbornost.

⁸ V současné době zpracovává Ministerstvo vnitra návrhy na nový etický kodex pro zaměstnance veřejné správy včetně poslanců, zastupitelů a senátorů, který by se měl zaměřit na opatření v boji proti korupci, být konkrétnější a vymezit jasná pravidla chování. Nový kodex by byl závazný pro ústřední orgány státní správy a doporučením pro územní samosprávné celky. Schválení nového kodexu by ovlivnilo znění i stávajícího etického kodexu zaměstnanců krajského úřadu.

Tyto informace můžeme využít spíše k lepšímu pochopení kultury uvnitř krajského úřadu a také podmínek pro rozvoj potenciálu zaměstnanců, než jej považovat za jeden z klíčových dokumentů pro splnění cílů této práce.

Pracovní řád Krajského úřadu Libereckého kraje

Pracovní řád je jedním z dokumentů závazných pro zaměstnavatele a zaměstnance, který má v souladu se zákoníkem práce, zajistit plnění úkolů krajského úřadu v přenesené i samostatné působnosti a také „k zajištění jednotného postupu při realizaci pracovněprávních vztahů na úřadě“ (Pracovní řád Krajského úřadu Libereckého kraje, 2009, s. 3).

Pracovní řád specifikuje kompetence vedoucích zaměstnanců na pozici ředitele, vedoucích pracovníků odborů a vedoucích pracovníků oddělení. Dále se zabývá podmínkami vzniku, změn a ukončení pracovního poměru a dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr. Rovněž zahrnuje práva v podobě nároku na odměnu, na odpovídající vybavení pracoviště a také povinnosti zaměstnanců, které přibližují běžné úkoly zaměstnance od hlášení příchodu do zaměstnání pomocí čipové karty, přes standardy jednání v různých situacích, po kreativní přínos v týmové práci. Nalezneme zde také informace k pružné pracovní době a nároku zaměstnanců na přestávku, o práci v noci a přesčas, pravidla výběru dovolené a informace o způsobu stanovení výše platu. Podstatnou částí pracovního řádu je určitě pojednání o bezpečnosti práce a o požární ochraně.

Informace získané z pracovního řádu nemají přímý vliv na rozvoj potenciálu zaměstnanců, ale stejně jako Etický kodex nám pomáhají pochopit, v jakém prostředí se zaměstnanci pohybují, jaká jsou jejich práva či povinnosti a s čím se musejí během pracovního života vyrovnávat. Tyto informace jsou pro nás důležité, pokud se dostatečně seznámíme s chodem krajského úřadu a životem zaměstnanců, budeme schopni lépe prezentovat výsledky dalších šetření.

Organizační řád krajského úřadu

Organizační řád je dostupný na oficiálních internetových stránkách krajského úřadu⁹. Hlavní informace, které z něj můžeme čerpat, se týkají především organizační struktury ustálené na krajském úřadě. Poskytuje informace o všech odborech a odděleních a jejich pracovní náplni. Bližší informace o organizační struktuře KÚ jsou uvedeny v teoretické části práce.

⁹ Zdroj: <http://krajsky-urad.kraj-lbc.cz/page54>

Tímto dokumentem jsme se seznámili se zaměřením a činností všech 16 odborů a 54 oddělení krajského úřadu. Tyto poznatky využijeme rovněž pro prohloubení znalostí o náročnosti práce zaměstnanců a složitosti řízení a rozvoje lidských zdrojů.

Výroční zpráva Krajského úřadu Libereckého kraje

Výroční zprávy jsou dokumenty, které jsou také uveřejňovány na oficiálních internetových stránkách krajského úřadu. Nyní jsou nabízeny výroční zprávy od roku 2003 – 2010. Poskytují veřejnosti a zaměstnancům ohlédnutí za předchozím rokem a plány Libereckého kraje pro rok následující. Výroční zprávy, které slouží také jako propagační materiály Libereckého kraje, podávají veřejnosti informace o rozvoji kraje, o vztazích kraje s Evropskou Unií a programech, kterých se Liberecký kraj účastní, o pokračování spolupráce s partnerskými regiony, cestovním ruchem, připravovaných kulturních akcích, změny v oblasti dopravy, zdravotnictví, školství, sociální problematiku a problematiku menšin, hospodářského rozvoje a mnoho dalších. K událostem v Libereckém kraji se vyjadřuje hejtman a ředitel krajského úřadu.

Výroční zprávy jsou cenným zdrojem informací, které využijeme při analýze v další části práce. Obsahují totiž statistická data týkající se počtu zaměstnanců, složení zaměstnanců dle různých ukazatelů, mzdových ukazatelů, vzniku a ukončení pracovních poměrů, data o vzdělávání zaměstnanců a nákladech na jejich vzdělávání atd. Výroční zpráva za rok 2011 není dosud dostupná na webových stránkách, ale statistická data za předchozí rok mi byla poskytnuta, takže také s nimi budeme moct pracovat také.

Směrnice o vstupním vzdělávání zaměstnanců

Jak již název napovídá, tento dokument se týká nově přijatých zaměstnanců krajského úřadu a jeho cílem je upřesnit, jakým vstupním vzděláváním noví zaměstnanci prochází. Vstupní vzdělávání probíhá formou cyklu přednášek, na které je zaměstnanec povinen se přihlásit vyplněním přihlášky. Celkový rozsah vzdělávání je 40 hodin v 5 pracovních dnech.

Vstupní instruktáž zahrnuje seznámení zaměstnance s bezpečností práce formou tištěných textů a seznámení s vnitřními předpisy pod vedením vedoucího pracovníka nového zaměstnance. Dále se zaměstnanec účastní adaptačního procesu, který probíhá pomocí e-learningového výukového programu. Tento program obsahuje 13 modulů – personalistika, vzdělávání úředníků, hospodářská správa, BOZP a PO, autoprovaz, docházkový systém, sociální fond, stravování, fungování samosprávy v Libereckém kraji, veřejná správa, jednotný

vizuální styl Libereckého kraje, ekonomika úřadu a spisová služba. Cílem jednotlivých modulů je objasnit zaměstnanci fungování instituce krajského úřadu a veřejné správy, vnitřní právní prostředí či firemní kulturu, poté následuje blok přednášek. Rovněž se zde dovídáme o povinnostech nového zaměstnance v průběhu vzdělávání a také, kteří zaměstnanci se vstupního vzdělávání účastnit nemusí.

Tento dokument považuji za jeden z klíčových, jelikož jeho nastudováním získáme podstatné informace vstupním vzdělávání zaměstnanců, které má patrný vliv na rozvoj lidského potenciálu.

Směrnice k přijímání nových zaměstnanců

Celým názvem „Organizační směrnice ředitele KÚLK k přijímání nových zaměstnanců zařazených do Krajského úřadu LK a při skončení pracovního poměru“. Tato směrnice stanovuje bližší postup pro přijímání nových zaměstnanců zařazených do Krajského úřadu Libereckého kraje.

Specifikuje, kdo je považován za zaměstnance krajského úřadu a na koho se vztahuje výběrové řízení na vybranou pracovní pozici, postup při vyhlášení výběrového řízení a jeho náležitosti, jak má vypadat přihláška a jaké údaje v ní nesmí chybět, zřízení a úkoly výběrové komise. Dále upřesňuje seznam dokumentů, které musí budoucí zaměstnanec dodat před uzavřením smlouvy o pracovním poměru, mezi které patří i vyplněný osobní dotazník. Uzavření pracovního poměru je rozšířeno o informace o pracovní smlouvě, zkušební době a platovém výměru či následném hodnocení pracovníka.

Touto směrnicí získáváme doplňující informace k procesu přijetí nového zaměstnance předcházející vstupnímu vzdělávání. Je zde uveden také postup při změně pracovního místa nebo při skončení pracovního poměru.

Směrnice o zaměstnancích studujících na vysokých školách

Celým názvem je tato směrnice označována jako „Organizační směrnice ředitele KÚLK o poskytování pracovních úlev a hmotného zabezpečení zaměstnanců studujících při zaměstnání na vysokých nebo vyšších odborných školách“.

Tento vnitřní předpis poskytuje informace o podmínkách a postupu při podání žádosti o povolení studia, které hodlá zaměstnanec absolvovat za účelem zvyšování a prohlubování kvalifikace k výkonu sjednané práce. Po schválení žádosti uzavírá zaměstnanec s krajským

úřadem kvalifikační dohodu, která specifikuje podmínky využití pracovního volna, náhrady platu v blíže uvedeném rozsahu nebo způsob čerpání pracovních úlev a povinnosti zaměstnance.

Směrnici můžeme považovat za další z důležitých dokumentů. Objasňuje přístup krajského úřadu k zaměstnancům, kteří mají zájem si doplnit vysokoškolské nebo vyšší odborné vzdělání, a tím rozvíjet svůj potenciál.

Statut sociálního fondu Libereckého kraje

Dokument pojednává o příčinách, účelu vzniku sociálního fondu a možnostech jeho čerpání. Zastupitelstvo Libereckého kraje zřídilo v souladu s právními předpisy sociální fond, který je určen pro zajištění kulturních a sociálních potřeb zaměstnanců a členů zastupitelstva kraje.

Z fondu je za určitých podmínek poskytován zaměstnancům příspěvek na stravování, odměny u příležitosti životních výročí zaměstnanců nebo odchodu do důchodu v podobě věcné a finanční odměny nebo příspěvek na věcný dar, měsíční příspěvek k penzijnímu připojištění nebo životnímu pojištění (max. 500 Kč/os.), na jednorázovou sociální výpomoc, příspěvek na rekreace a zájezdy pořádané Libereckým krajem, na kulturní a sportovní činnost a další.

Výhody, které plynou ze zřízení pracovního fondu, považujeme za typ benefitů, které motivují zaměstnance při práci na krajském úřadě a mají vliv na jejich spokojenost. Proto byl tento dokument zařazen a využit při analýze.

Vnitřní informační systém

Zaměstnanci Krajského úřadu Libereckého kraje mají k dispozici vnitřní informační systém, který je dostupný na jejich počítačích v kancelářích. Mezi zaměstnanci je jednoduše nazývám „íčko“. Tento systém se stal velmi přínosným a komplexním zdrojem informací z různých oblastí týkající se nejen krajského úřadu, zaměstnanců a veřejné správy, ale také o projektech, strategiích či interních předpisech.

4.5. Technika polostrukturovaného rozhovoru

Po získání informací pomocí analýzy dostupných dokumentů, byla jako druhá metoda sběru dat za účelem pochopení problematiky a rozšíření znalostí o přístupu krajského úřadu k rozvoji lidského potenciálu, zvolena technika polostrukturovaného rozhovoru.

Zvolení techniky polostrukturovaného rozhovoru se jevilo jako nejpříjemnější. Vhodnost této metody plyne z možnosti sestavit základní rámec otázek týkajících se jednotlivých zkoumaných jevů a v případě potřeby v průběhu samotného rozhovoru klást doplňující otázky navazující na odpovědi respondenta. Další z výhod zvolené metody je příležitost pozorovat reakce respondenta na tázané otázky. Ze způsobu verbálního či neverbálního projevu lze totiž vyčíst, zda byla otázka správně pochopena a následně ji vysvětlit či položit jinak. Rovněž lze dále z reakcí vypožorovat, zda je rozebíraný tematický okruh respondentovi příjemný či nikoliv a odpovídá na otázky bez problému, nebo jestli se snaží odpovědi z nějakého důvodu vyhnout.

Krajský úřad je rozsáhlá třístupňově řízená organizace s poměrně složitou organizační strukturou, proto by nebylo vhodné vytvořit pouze jeden univerzální rozhovor. Aby byly získány informace z různých úhlů pohledu, byli o spolupráci požádáni zaměstnanci na několika úrovních řízení. Na základě této skutečnosti byly vytvořeny tři rozhovory, které mají několik tematických okruhů společných – firemní kultura, fluktuace zaměstnanců, komunikace, vzdělávání a rozvoj, motivace a přenos tichých znalostí. Dále je každý rozhovor rozšířen nebo zkrácen o jeden či více okruhů a otázky v nich přizpůsobeny tak, aby se respondentů věcně týkal a tázaní zaměstnanci měli dle předpokladu znalosti a přístup k požadovaným informacím – řízení a rozvoj lidských zdrojů, talent management a vliv Evropské Unie a legislativy České republiky.

Při sestavování rozhovorů se tedy vycházelo z několika faktorů, které musely být v podobě otázek zakomponovány do rozhovorů a být vzájemně v souladu. Těmito faktory se staly tematické okruhy, které vycházely z činitelů ovlivňujících rozvoj lidského potenciálu a postavení zaměstnance, jemuž byl rozhovor určen. Podoba otázek, které byly použity v jednotlivých rozhovorech, vznikla vlastní tvorbou a také byla inspirována metodou auditu řízení lidských zdrojů (uvedenou v práci Bláhy, Mateiciuca, Kaňákové, 2005, s. 249).

Odpovědi respondentů byly v průběhu rozhovoru zaznamenávány do záznamového archu, který byl předem připraven. Pokud došlo k situaci, že rozhovor probíhal bez možnosti

zapisovat odpovědi rovnou do záznamového archu nebo nebylo možné všechny odpovědi zapsat najednou například z důvodu předem vyhrazeného času respondentů na rozhovor, bylo tak učiněno dodatečně v co nejbližších okamžicích, aby získané informace byly kompletní a nebyly zapomenuty.

Rozhovor č. 1

První rozhovor probíhal s vedoucí mzdového a personálního oddělení. Tento rozhovor může být považován za nejpřínosnější, jelikož je velmi obsáhlý a vlivem množství získaných informací poskytuje podrobnější přehled o vztahu krajského úřadu k devíti analyzovaným tematickým okruhům. Předností tohoto rozhovoru je rovněž fakt, že byly obdrženy informace, které by se od jiných respondentů získávaly jen stěží, jelikož z pohledu jejich pracovní pozice nejsou k některým záležitostem dostatečně kompetentní. Jako další pozitivum lze uvést dobrou teoretickou i praktickou znalost paní vedoucí v oblasti problematiky rozvoje lidských zdrojů a lidského potenciálu, díky čemuž se rozhovor neodchyloval od tématu a byl zaměřen přímo na určenou problematiku a další poznatky, které se této problematiky týkají. Rozhovor s vedoucí mzdového a personálního oddělení trval nejdéle z prováděných rozhovorů a to přibližně jednu hodinu. Hlavní okruhy otázek rozhovoru jsou uvedeny v příloze (příloha č. 3).

Rozhovor č. 2

Druhý rozhovor byl určen pro zaměstnance, kteří pracují na pozici vedoucí odboru. Rozhovor byl proveden se dvěma vedoucími odboru. Rozhovor č. 2 se od prvního rozhovoru liší především vypuštěním některých tematických okruhů a svým účelem, jelikož tento rozhovor slouží kromě k nabytí nových poznatků také k ověření informací opatřených rozhovorem č. 1. Za podstatnou část obsaženou v tomto rozhovoru je možno pokládat okruh z oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů, konkrétně školení zaměřených na rozvoj a zvládání manažerských dovedností určených právě pro vedoucí pracovníky odboru. Tento rozhovor je časově méně náročný a nezachází do detailů jako předcházející rozhovor, trval přibližně půl hodiny. Hlavní okruhy otázek rozhovoru č. 2 jsou uvedeny v příloze (příloha č. 4).

Rozhovor č. 3

Poslední typ rozhovoru byl adresován zaměstnancům krajského úřadu na pozicích úředníků, kteří nejsou v postavení vedoucích odboru či vedoucích oddělení. Byl proveden s 10 úředníky.

Tento rozhovor je podobný rozhovoru č. 2 nejen strukturou, ale také účelem, kterým je ověření informací dosažených prvním rozhovorem s vedoucí mzdového a personálního oddělení. Okruhy v rozhovoru jsou orientovány na spokojenost zaměstnanců se systémem vzdělávání a rozvoje a názor na vnitřní kulturu krajského úřadu. Na jeho základě můžeme rovněž rozpoznat negativní či pozitivní stránky nastavené strategie vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů a lidského potenciálu. Poslední rozhovor zabíral čas cca 20 minut. Hlavní okruhy rozhovoru jsou předloženy v příloze (příloha č. 5).

4.6 Metody analýzy

Výsledky získané sběrem dat jsou analyzovány převážně kvalitativním způsobem, ale také kvantitativním způsobem. Výstupem kvalitativní analýzy je **deskripce**, neboli slovně popsané výsledky jednotlivých složek, které mají vliv na rozvoj lidského potenciálu. U těchto složek jsou dále určeny **hlavní klady a zápory**, které se objevily při jejich realizaci krajským úřadem. Rovněž jsou využity informace získané provedením rozhovorů a analýzou dostupných, jako jsou například **názory zaměstnanců**.

Pro účely kvantitativní části jsou vytvořeny **grafy a tabulky**. Jsou zde kvantifikovány údaje získané z výročních zpráv, konkrétně se jedná o fluktuaci zaměstnanců a míru odchodů v letech 2007 – 2010 a také o účast zaměstnanců na vybraných formách vzdělávání za posledních 5 let. Graf zobrazující míru odchodů a fluktuaci zaměstnanců a graf týkající se účasti zaměstnanců na vzdělávání obsahují výpočtem získané hodnoty pro jednotlivé roky, v následné interpretaci výsledků je ale využito **průměru** získaných hodnot, které jsou uvedeny v tabulkách.

4.7 Výsledky analýzy

Cílem této kapitoly je zpracovat získané informace plynoucí ze studia dostupných dokumentů a uplatnění techniky rozhovoru a představit výsledky analyzovaných faktorů v rámci tematických okruhů vedoucích k objasnění přístupu zvolené organizace v podobě krajského úřadu k rozvoji lidského potenciálu svých zaměstnanců.

Získaná data jsou rozdělena do několika logických celků dle okruhů zařazených v rozhovorech. Analyzování a zpracování dat proběhlo jak na kvalitativní, tak kvantitativní úrovni, přičemž kvalitativní část je obsáhlejší.

4.7.1 Výsledky kvalitativní analýzy

Kultura organizace

Za první tematický okruh byla úmyslně zvolena kultura organizace. Hned ze začátku je nutné přiblížit kulturu organizace, jelikož právě kultura, která je nebo by měla být v dané organizaci nastavena a uplatňována, vytváří prostředí a podmínky důležité pro rozvoj lidského potenciálu. Způsob, jakým je kultura organizace vnímána zaměstnanci, je dalším faktorem ovlivňující rozvoj potenciálu, znalostí, schopností a dovedností.

Organizační resp. institucionální kultura krajského úřadu je částečně vymezena vnitřními předpisy, které jsou obsaženy v příloze Pracovního řádu, etickém kodexu. Upravuje především pracovně-právní vztahy mezi zaměstnanci.

Na základě získaných informací o vnitřní kultuře analyzované organizace lze tvrdit, že podoba vnitřní kultury krajského úřadu není striktně nařízena a cíleně upravována, ale vyvíjí se uvnitř organizace odbor od odboru sama, neorganizována a neřízena.

Vnější kultura organizace, tzn. Vnější manifestace organizační či institucionální kultury, souvisí s již zmiňovanou Vizí krajského úřadu, který se snaží zlepšit vnímání této instituce ze strany veřejnosti. Vnitřní kultura organizace je upravena vnitřními předpisy, dbá se na slušné chování zaměstnanců mezi sebou, na příležitosti pro rozvoj zaměstnanců, na příjemné pracovní prostředí či na podporu ekologie v podobě třídění odpadu.

- + zaměstnanci ví, kde naleznou etický kodex a co obsahuje
- + dobré vztahy mezi zaměstnanci
- etický kodex je dán zákonem, nevytvořen KÚ

Řízení a rozvoj lidských zdrojů

V letošním roce je jedním z cílů krajského úřadu vytvoření ucelené strategie řízení a rozvoje lidských zdrojů. I přesto, že doposud nebyla taková strategie na krajském úřadu nastavena, vždy se k zaměstnancům a jejich potřebám či požadavkům jednotlivých odborů přistupovalo zodpovědně a se snahou jim v rámci možností co nejvíce vyhovět a vyjít vstříc. Vedení krajského úřadu si je vědomo, že kdyby se o zaměstnance nepečovalo, neposkytly by se jim příležitosti pro rozvoj a vzdělávání, došlo by ke stagnaci.

Předpokládá se, že vytvoření kvalitní strategie řízení a rozvoje lidských zdrojů (dále též ŘRLZ či ŘLZ) bude dlouhý a v jistých ohledech i složitý proces. Obtíže procesu formování

strategie lidských zdrojů představuje skloubení nároků a možností v oblasti státní správy a samosprávy a také soulad s legislativou, zákonem o úřednících a vizí krajského úřadu.

Budoucí strategie by se měla zabývat řízením lidských zdrojů, jejich rozvojem, strategií vzdělávání zaměstnanců a optimalizace systému hodnocení zaměstnanců, dalším rozšířením procesního managementu a projektového řízení, úpravou kompetenčních modelů, efektivním řízením krajského úřadu či dalším rozvojem organizační kultury a mnohé další.

- prozatím chybí ucelená strategie lidských zdrojů a strategie vzdělávání
- + přesto systematický přístup ke vzdělávání zaměstnanců
- + vize krajského úřadu

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Možnosti v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců mají zásadní vliv na rozvoj jejich lidského potenciálu, proto je nutné věnovat této kategorii náležitou pozornost.

Jak bylo již uvedeno výše, krajský úřad nemá prozatím pevně nastavenou strategii řízení a rozvoje lidských zdrojů, tedy i strategii vzdělávání. Dosavadní systém vzdělávání funguje na základě organizačních směrnic v oblasti vzdělávání, které jsou uvedeny ve vnitřních předpisech krajského úřadu, a zároveň je dbáno na to, aby rozvoj zaměstnanců byl v souladu se strategickými cíli organizace. Vzdělávání zaměstnanců je zařazeno mezi zaměstnanecké výhody.

Vzdělávání zaměstnanců je považováno za nikdy nekončící proces, kterého jsou zaměstnanci, především úředníci, povinni se účastnit. Tato povinnost zaměstnanců na úřednických pozicích je dána zákonem o úřednících (zákon č.312/2002 Sb., 2002). Krajský úřad má o rozvoj potenciálu svých zaměstnanců a jejich další vzdělávání zájem a získání každé nové znalosti, osobní rozvoj, rozšíření kvalifikace či odbornosti je podporováno. Odpovědnou osobou za plánování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je vedoucí mzdového a personálního oddělení.

Vzdělávání zaměstnanců probíhá jak na pracovišti, tak mimo něj. Krajský úřad **přistupuje** ke vzdělávání svých zaměstnanců **systematicky**, což znamená, že cyklus vzdělávání se neustále opakuje a je ovlivněn nastavenou strategií vzdělávání a politikou organizace. Pro bližší seznámení se systematickým přístupem a nezaběhnutí do teoretických detailů je uvedena příloha č. 6.

K rozvoji lidského potenciálu a vzdělávání zaměstnanců je na krajském úřadě využíváno několika metod. Tyto metody můžeme rozdělit na metody z pohledu způsobu přenosu znalostí a dovedností a na metody podporující proces učení. Pro přehled je uvedena tabulka 4-1.

Tab. 4-1 Metody rozvoje a vzdělávání zaměstnanců krajského úřadu

Způsob přenosu znalostí a dovedností	Podpora procesu učení/vzdělávání
Přednáška	Instruktaž
Seminář	Coaching
Konzultace	Workshop
Brainstorming	E-learning

V rámci **přednášek** jsou zaměstnancům předávány teoretické znalosti např. z oblasti správního práva. Teoretické znalosti získané na **seminářích** jsou doplněny o praktické poznatky. Přednášejícími jsou interní nebo externí lektori.

Konzultace s nadřízenými nebo kolegy představují pro zaměstnance běžnou součást práce na krajském úřadu. **Brainstorming** je metoda využívána na individuální úrovni v rámci jednotlivých oddělení nebo odborů.

Instruktaž je prakticky využívána při zaučování nových zaměstnanců, příkladem lze uvést práci s počítačovými programy, které musí umět používat každý zaměstnanec. **Coaching**¹⁰ je na krajském úřadu nesprávně označován vnitřními předpisy jako mentoring. Noví zaměstnanci jsou instruováni pověřenou osobou, většinou se jedná o přímého nadřízeného.

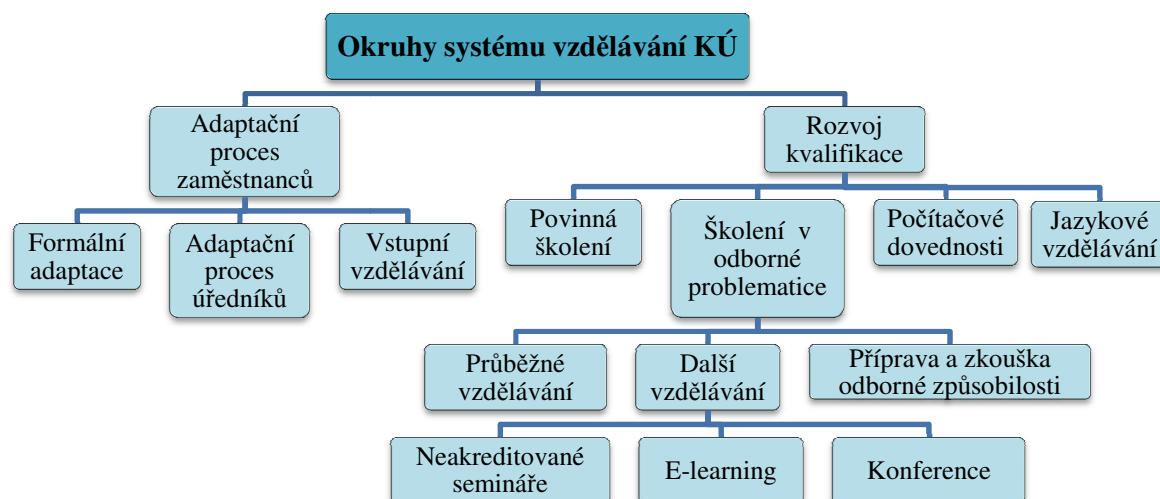
Workshop, který probíhá napříč celým krajským úřadem, absolvují vybraní zaměstnanci odboru, získané prakticky zaměřené poznatky přináší zpět na odbor. Metoda **e-learningu** je prováděna prostřednictvím vzdělávacího portálu Libereckého kraje. Zaměstnancům jsou nabízeny akreditované i neakreditované vzdělávací kurzy.

¹⁰Coaching je dlouhodobý proces instruování, vysvětlování, periodickou kontrolu a sdělování připomínek. „Výsledky spolupráce mezi přímým nadřízeným (coachem) a školeným lze využít při stanovování cílů pracovní kariéry školeného pracovníka“ (Mužík, 2000, s. 42).

„Mentoring je obdobou coachingu, kdy ale iniciativa a odpovědnost spočívá na samotném školeném pracovníkovi. Mentor pracovníkovi radí, usměrňuje jej a stimuluje“ (Mužík, 2000, s. 42).

Systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je realizováno v souladu s předpisy vzdělávání ve veřejné správě a může být rozděleno na dvě základní oblasti, které se větví na další dílčí oblasti. Pro přehlednost byl vytvořen přehled (obr. 4-1).

Obr 4-1 Okruhy v systému vzdělávání krajského úřadu



4.7.2 Výsledky kvantitativní analýzy

První oblast vzdělávání, kterou absolvuje každý zaměstnanec při přijetí do pracovního poměru, je nazýván **adaptační proces zaměstnanců**. Tento proces je rozdělen do tří fází – formální adaptace, adaptační proces úředníka a vstupní vzdělávání úředníků.

Formální adaptace je označena jako Vstupní instruktáž zaměstnance. V této fázi je zaměstnanec prostřednictvím písemných dokumentů seznámen s prostředím a fungováním krajského úřadu a je mu přidělen mentor – přímý nadřízený nebo kolega.

Adaptační proces úředníka probíhá pomocí e-learningového kurzu, ve kterém zaměstnanec získá konkrétní informace o fungování KÚ v rámci veřejné správy, seznámí se s firemní kulturou organizace a legislativním prostředím.

Vstupní vzdělávání úředníků je poslední fází adaptačního procesu, ve které se noví zaměstnanci účastní interního podnikového vzdělávání, lektory jsou vedoucí zaměstnanci KÚ.

Druhou hlavní oblastí vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je **rozvoj kvalifikace zaměstnanců úřadu**, jenž je ovlivněno zákonem o úřednících a zákoníkem práce (zákon

č.312/2002 Sb., 2002 a zákon č.262/2006 Sb., 2006) a je složeno z povinných školení a školení v odborné problematice, jazykového vzdělávání a počítačových dovedností.

Jazykové vzdělávání poskytuje KÚ zaměstnancům, jejichž pracovní místo vyžaduje znalost světového jazyka a jejichž znalosti musí splňovat Evropský referenční rámec jazykových znalostí. Viz příloha č. 7.

Zaměstnanci KÚ musí umět pracovat s textovými a tabulkovými editory, tvořit prezentace a umět pracovat s elektronickou spisovou službou, která vznikla zavedením povinnosti úřadu odesílat korespondenci pomocí datových schránek (červenec, 2009). Proto jsou v této oblasti poskytovány zaměstnancům školení v oblasti **počítačových dovedností**.

Dále se zaměstnanci účastní **povinných školení**, která jsou zaměřena na bezpečnost práce a požární ochrany pod vedením interního lektora.

Dalším typem vzdělávání a rozvoje kvalifikace zaměstnanců jsou školení v **odborné problematice**, které lze rozdělit na průběžné vzdělávání, přípravu a zkoušku zvláštní odborné způsobilosti a další neakreditované vzdělávání.

Kurzy **průběžného vzdělávání** v oblasti správního práva jsou povinné pro všechny úředníky. Zaměření dalších kurzů průběžného vzdělávání se odvíjí dle výkonu správní činnosti a požadavků pracovní pozice úředníků. Cílem tohoto typu vzdělávání je prohlubovat, aktualizovat a specializovat znalosti úředníků.

Úředníci, kteří vykonávají správní činnost, mají povinnost absolvovat **přípravu a zkoušku odborné způsobilosti**.

Poslední forma vzdělávání spadající pod školení v odborné problematice je **další druh vzdělávání**. Jedná se o formu, která není akreditována dle zákona o úřednících, ale jeho realizace se řídí dle pravidel zákoníku práce.

Radíme zde **neakreditované semináře**, na kterých se zaměstnanci učí tzv. měkkým dovednostem jako je komunikace, asertivita, jednání s klientem a další. Semináře probíhají většinou mimo pracoviště.

Dále probíhá vzdělávání prostřednictvím **e-learningových kurzů** a účasti na **konferencích**, které jsou navštěvovány za účelem získání poznatků o konkrétních správních činnostech.

V rámci projektu Efektivní řízení KÚLK klade krajský úřad důraz na **vzdělávání vedoucích pracovníků** v oblasti manažerských dovedností, které je povinné a probíhá buď formou e-learningu, aby bylo možné skloubit získávání nových znalostí a pracovní vytíženost vedoucích, školení nebo dle individuálních potřeb formou dalšího vzdělávání. Vedoucí pracovníci se v rámci školení v oblasti manažerských dovedností v tomto roce účastní 6 modulů – **vedení porad, vedení lidí, koučování, vedení rozhovorů s podřízenými, rozhodování a time management**. Vedoucí shledávají tato školení jako velmi užitečná.

Na základě provedených rozhovorů je patrné, že zaměstnanci kromě účasti na povinných školení oceňují hlavně možnost vybrat si z nabídky nepovinných školení v rámci svého oboru, která mohou dle svých potřeb absolvovat a doplnit si tak znalosti, které jsou dle jejich uvážení potřebné nebo o která mají zájem.

Jaký dojem si zaměstnanci z absolvovaných školení, ať už nařízených nebo dobrovolných, závisí také na osobnosti a přístupu lektora. Oblíbená jsou školení po menších skupinách vedená lektorem - odborníkem, který dokáže udržet pozornost zúčastněných a kde zaměstnanci dostanou prostor pro kladení otázek a na ně smysluplné odpovědi či rady využitelné v praxi. Kladně hodnoceno je také vzdělávání formou e-learningu, za hlavní výhodu je považována časová flexibilita tohoto způsobu vzdělávání.

Jako nedostatek se jeví absence softwaru pro evidenci vzdělávání úředníků, který by dle vedoucí mzdového a personálního oddělení poskytl prostor pro hodnocení vzdělávací akce zaměstnanci, po stránce obsahové i lektorské, a tím byla efektivně poskytnuta zpětná vazba prováděného vzdělávání. O zakoupení softwaru KÚ uvažuje, jelikož dosavadní občasné dotazníkové šetření týkající se hodnocení vzdělávání je časově náročné a neefektivní.

Většina zaměstnanců si přístupu krajského úřadu a současných možností vzdělávání a rozvoje cenní, jako výhodu také zmiňují podporu při dalším studiu a rozšiřování kvalifikace. Je přirozené, že se najdou i zaměstnanci, kterým se zdá povinná účast na školeních zbytečná nebo kteří berou nabízené možnosti rozvoje bohužel jako samozřejmost. To může být dáno například nemožností srovnat přístup krajského úřadu a jiných institucí státní správy a samosprávy.

- + možnost výběru školení a podpora zaměstnanců ve studiu
- + vzdělávání vedoucích v manažerských dovednostech
- + mentoring (coaching)
- + jazykové kurzy
- + pravidelná účast na povinných vzdělávacích akcích
- + oblíbenost e-learningu, což snižuje náklady na vzdělávání
- nemožnost využití některých technik podporujících vzdělávání a rozvoj
- někteří zaměstnanci si neváží možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje nebo nemají zájem
- absence nastaveného systému hodnocení na všech úrovních vyhodnocování vzdělávání, což má za následek nedostatek podkladů pro argumentaci ve prospěch dalšího vzdělávání před radou kraje (rozhovor s vedoucí personálního a mzdového oddělení)

Přenos tichých znalostí

Přenos a uplatnění tichých znalostí je jedním z podstatných prvků majících vliv na rozvoj lidského potenciálu, a proto by k tomuto procesu mělo běžně docházet ve všech organizacích, ne jinak je tomu i na krajském úřadu.

Zaměstnanci krajského úřadu se denně setkávají se získáváním tichých znalostí v rámci projednávání odborových záležitostí s kolegy, na poradách, při jednání s nadřízenými, při objasňování, jak pracovat s novými počítačovými programy nebo také při rozhovorech během oběda. Kromě získání nových informací potřebných k dodržení pracovní náplně jednotlivých zaměstnanců, mohou tyto znalosti pomoci pochopit zaměstnancům jednoho odboru specifika činnosti jiného odboru, a tím usnadnit vzájemnou spolupráci. Získávání nových znalostí a poznatků tímto neformálním způsobem je velmi užitečné, nenásilné a docela příjemné, jelikož se zaměstnanci učí od sebe navzájem.

Přenos tichých znalostí je také důležitý pro nově příchozí zaměstnance, pro které je určen kurz adaptačního procesu, jehož absolvováním má účastník získat co nejvíce informací během e-learningových kurzů, školení a seznamováním s oddělením, na kterém bude zastávat funkci. Již je také známo, že novým zaměstnancům je v rámci adaptačního procesu přidělen mentor, který má rovněž vliv na přenos tichých znalostí novému zaměstnanci. Z rozhovorů je zřejmé, že zaměstnanci krajského úřadu jsou nejen vedeni k pomoci novým kolegům, ale že tuto činnost vykonávají ochotně sami a rádi pomohou novým zaměstnancům zorientovat ať už v profesní oblasti nebo jen v otázkách týkajících se běžného chodu pracoviště.

Zaměstnanci shledávají tento způsob učení za jednoduchý, rychlý a efektivní. V rámci nové strategie řízení a rozvoje lidských zdrojů se bude krajský úřad zabývat také vytvořením

a zavedením pevného systému mentoringu, který by přenos tzv. *tacit knowledge* u nových i stávajících zaměstnanců ještě více umocnil.

- + vedení si je vědomo důležitosti tichých znalostí
- + vytvoření systému mentoringu
- pro některé oblasti rozvoje je vhodnější školení
- zaměstnanci nemusí být vždy ochotni nebo mít čas tiché znalosti předat (resp. ukázat, jak se co dělá atd.)

Řízení talentů

Rozvoj talentů v oblasti statní veřejné správy a samosprávy je podporován nejen institucemi veřejné správy, ale i Ministerstvem vnitra. Bohužel, vzhledem k omezením plynoucím ze statutu veřejné správy a samosprávy a legislativnímu prostředí, nemohou být na krajském úřadu v praxi aplikovány všechny znalosti a klasické postupy z managementu talentů. Krajský úřad si je vědom skutečnosti, že každá nová znalost zaměstnance může být v budoucnu přínosem, a proto přistupuje ke všem svým zaměstnancům jako k potenciálním talentům a snaží se jejich potenciál dále rozvíjet. Rozvoj talentovaných zaměstnanců je závislý především na vedoucích, na kterých je, zda talent u zaměstnanců rozpoznají a zaměří se na jejich motivaci a přípravu.

Hlavním problémem je zákonem uložená povinnost krajského úřadu vždy vypsát výběrové řízení na novou pozici. Z tohoto hlediska nelze zaměstnanci, u něhož je rozvíjen jeho talent a potenciál, zaručit či slíbit získání daného pracovního místa, ale rozhodně jsou rozvojem talentů zvyšovány jeho šance na úspěch a výhru výběrového řízení.

Filozofií krajského úřadu je vést zaměstnance k rozvoji jejich potenciálu, naučit je jej využívat a stále rozšiřovat své znalosti, protože krajský úřad stojí o to, aby se jejich zaměstnanci stali odborníky a sami chtěli být těmi nejlepšími ve svém oboru. Přesto, že kvůli povinnosti vypsání výběrového řízení, nejsou z pohledu vertikálního směru rozvoje zaměstnanci motivováni přímým kariérním vzestupem, mají mnoho možností se realizovat a rozvíjet svůj talent a potenciál na horizontální úrovni. Tyto příležitosti umožňuje zaměstnancům nedávné zavedení projektového a procesního řízení, talentovaní zájemci mají možnost se stát součástí řešitelských týmů jako členové týmů či manažeři projektů, členy pracovních skupin nebo se stát ostatními uznávanými odborníky na oborovou problematiku plynoucí ze zaměření odboru, na kterém pracují. Zaměstnanci jsou rovněž podporováni v dalším rozšíření kvalifikace v podobě studia na vyšších a vysokých školách.

Z provedených rozhovorů vyplývá, že zaměstnanci si těchto možností cení a zejména mladší pracovníci projevují o podobné příležitosti rozšíření svých schopností zájem. Přínos aktivních zaměstnanců je oceňován v podobě odměn, ústní pochvalou vedoucího na poradách nebo také doporučením daného zaměstnance pro řešení dalších odborových nebo meziodborových problémů.

- legislativní omezení
- + příležitosti pro zaměstnance v rámci horizontálního rozvoje
- + vstřícný přístup krajského úřadu k rozvoji talentovaných zaměstnanců
- + ocenění přínosu zaměstnanců

Motivace a benefity

Motivace je jedním z faktorů, který ovlivňuje jak výkon zaměstnance, tak jeho snahu se dále vyvíjet a rozšiřovat své znalosti a potenciál. Aby bylo motivování účinné, měl by zaměstnanec dostávat podněty nejen od svých nadřízených, ale také by měl sám chtít posouvat své možnosti kupředu.

Krajský úřad se nemůže své zaměstnance motivovat ke kvalitnímu pracovnímu výkonu a dalšímu rozvoji svých schopností vidinou zvýšení platu, jelikož výše platu každého zaměstnance je tabulkově dána. Proto se snaží nalézt jiné způsoby, jak zaměstnance vést k rozvoji a výkonu, děje se tak prostřednictvím vedoucích oddělení a odborů, finančními odměnami a benefity, možností výběru z různých druhů školení a také vytvořením příjemných pracovních podmínek.

V rámci vytvoření vhodného pracovního prostředí je dbáno na to, aby zaměstnanci byli v kanceláři maximálně po třech osobách, každý z nich měl svůj velký pracovní stůl s dostatkem úložného prostoru a zdravotní židle, počítačové vybavení je samozřejmostí. Krajský úřad je zásadně proti typu kanceláří „open office“. Pozornost je věnována také handicapovaným zaměstnancům, kteří jsou zaměstnanci KÚ, prostory jsou plně přizpůsobeny jejich potřebám, například budova je bezbariérová (výtahy, vyhovující šířka dveří,...).

Jak bylo již řečeno, hlavními motivátory zaměstnanců k podání lepšího výkonu či rozvoji svých znalostí jsou jejich nadřízení, kteří potřebné dovednosti v oblasti motivace zaměstnanců mají možnost získat na školeních zaměřených na manažerské dovednosti. Nejčastější formou odměn za dobrý pracovní výkon jsou odměny finanční.

Určitou formou odměny a způsobem, jak zpříjemnit zaměstnancům práci, jsou benefity, neboli zaměstnanecké výhody. Mezi zaměstnanci nejoblíbenější výhodou patří možnost stravování přímo v budově krajského úřadu. Jsou stanoveny podmínky, za kterých je zaměstnancům stravování financováno a za kterých jej mohou využívat. Mezi další využívané výhody patří možnost čerpání příspěvků ze sociálního fondu (viz. Analýza dostupných dokumentu) například na penzijní připojištění.

V budoucnu by mezi benefity měla patřit i možnost umístit potomky zaměstnanců do firemní školky. Vytvořením školky se zabývá projekt Sladování rodinného a pracovního života. Již dnes KÚ umožňuje ženám, které odchází na mateřskou dovolenou, hlídání jejich pracovní pozice do 4 let věku dítěte. Tato možnost ženy motivuje po dobu mateřské dovolené neztratit přehled o své profesi, dále se vzdělávat a rozvíjet svůj potenciál. Motivováni jsou všichni zaměstnanci bez rozdílu věku, krajský úřad si je vědom, že služebně i věkově starší zaměstnanci jsou schopnými zaměstnanci a mají co nabídnout.

Jedním z cílů krajského úřadu je prostřednictvím motivace, naučit zaměstnance být hrdými na své postavení a na to, že pracují na krajském úřadu a poskytnout jim takové podmínky, aby pracovali dobře a efektivně. Právě negativní pohled veřejnosti na úředníky obecně může být značně demotivujícím faktorem pro výkon a rozvoj zaměstnanců. I prostřednictvím svých internetových stránek se KÚ snaží seznámit veřejnost s činností úředníků a ukázat, jak lidem mohou pomoci a tím zmírnit negativní postoj vůči státní správě a samosprávě.

Na základě rozhovorů a získaných informací můžeme říci, že zaměstnanci jsou s krajským úřadem jako zaměstnavatelem vcelku spokojeni a jsou motivováni správným směrem a způsobem.

- + projekt pro sladění rodinného a pracovního života (maminky, školka)
- + motivace všech zaměstnanců k dalšímu rozvoji potenciálu a vzdělávání
- + kvalitní pracovní podmínky, odměny, benefity
- nelze motivovat zvýšením platu (obvykle účinný způsob)
- negativní pohled veřejnosti
- chybí odbory, které by zaměstnance chránili (vyplynulo z rozhovorů se zaměstnanci)

Komunikace

Pro každou organizaci, zejména tak rozsáhlou jako je krajský úřad, je důležité, aby přenos informací – komunikace – byl efektivní a jasný, a tím bylo snadněji dosahováno cílů,

přenosu znalostí a synergického efektu. Podstatné také je, aby komunikace byla uplatňována ve všech svých formách – verbální, neverbální, ústní, písemná a elektronická.

Komunikace je sociální proces, který slouží mezi jedinci k přenosu rozhodnutí, příkazů, pokynů, pravidel, instrukcí a také zpětné vazby na poskytnutá sdělení a dále umožňuje dotazování, vysvětlování, konkretizaci požadavků a přenos znalostí (Bláha, Mate, Kaňáková, 2005).

Krajský úřad jako instituce státní správy a samosprávy uplatňuje komunikaci shora. Přenos informací začíná u rozhodnutí vedení krajského úřadu (ředitel KÚ, rada kraje), poté postupuje k vedoucím odborů a oddělení, jež s rozhodnutími seznamují zaměstnance na pravidelných poradách.

Pro krajský úřad je nezbytná komunikace elektronická, která je prováděna emaily. Jejich prostřednictvím zaměstnanci dostávají potřebné dokumentace, pozvánky na školení či porady, pokyny od vedoucích, informace o plánovaných změnách a rozhodnutí vedení krajského úřadu nebo slouží k zajištění komunikace mezi jednotlivými odbory.

V rámci interní počítačového (informačního) systému a jeho programů mohou zaměstnanci sledovat své odchody a příchody, počet odpracovaných hodin, nevyužitý počet dní k dovolené, mají přístup k různým dokumentům, projektům, interním směrnicím, přehled o plánovaných akcích a školeních nebo o aktuálním jídelníčku pro daný týden. Získáváním nových informací a znalostí prostřednictvím elektronické komunikace, interního systému

- + budova KÚ je sídlem všech odborů, proto je v případě potřeby možné okamžité svolání meziodborové rady nebo získat informace ústní formou po domluvení schůzky
- + široké využití e-mailových zpráv a interního systému, rychlost přenosu informací
- + pravidelné porady, kontakt s vedoucími

EU, ČR, reformy, zákony

Z předchozích textů je zřejmé, že veškeré kroky krajského úřadu jako instituce státní správy, jsou ovlivněny zákony, předpisy a nařízeními ministerstev. Proto je obtížné skloubit požadavky moderních manažerských přístupů k řízení a rozvoji lidských zdrojů, vzdělávání zaměstnanců a zvyšování jejich potenciálu, a zároveň dodržet všechna nařízení a zákony. Výhody ovšem skýtají příležitosti nabízené Evropskou unií.

Protože se nejedná o téma, které by mělo přímý vliv na rozvoj lidského potenciálu a pouze částečně ovlivňuje podmínky, ve kterých je potenciál rozvíjen, bude tato problematika nastíněna jen stručně.

Ministerstvo vnitra se snaží svými rozhodnutími a podporou projektů EU podněcovat kvalitní nastavení systému vzdělávání úředníků státní správy a zvyšovat jejich potenciál. Akreditované organizace spadající pod Ministerstvo vnitra připravují pro úředníky širokou škálu povinných a nepovinných školení.

Krajský úřad musí své kroky podřizovat především zákonu o úřednících – zákon č. 312/2002 Sb., 2002 a zákoníku práce.

V současné době využívá krajský úřad několika projektů za podpory Evropské unie zaměřených na rozvoj KÚ a zaměstnanců státní správy a samosprávy. Většinou se jedná o financování prostřednictvím OP Lidské zdroje a zaměstnanost a Evropského sociálního fondu. Jedná se především o projekty:

- Projekt „Posilování institucionální kapacity a efektivnosti Krajského úřadu Libereckého kraje“
- Projekt PIKE – Principy efektivního řízení krajského úřadu (příloha č. 8 Harmonogram projektu PIKE)
- Projekt Efektivní řízení lidských zdrojů KÚLK (Příloha č. 9 Harmonogram projektu Efektivní ŘLZ KÚ)

Jednotlivé přílohy k projektům přibližují hlavní aktivity a účel jejich vzniku. Předpokládá se, že uskutečnění těchto projektů vytvoří základ pro inovace a následně usnadní zavedení nového ustáleného systému vzdělávání a plánované ucelené strategie řízení a rozvoje lidských zdrojů.

Krajský úřad jako zaměstnavatel

V rámci tematického okruhu fluktuace zaměstnanců, kterému bude více pozornosti věnováno v kvantitativní části analýzy, byly zjišťovány hlavní výhody a nevýhody, které zaměstnanci spatřují v tom, že jejich zaměstnavatelem je krajský úřad a co by bylo příčinou jejich potenciálního odchodu z této instituce.

Za výhodu považují zaměstnanci jistotu pravidelného příjmu a celkový přístup krajského úřadu k zaměstnancům. Hlavní nevýhodou, a zároveň nejpravděpodobnější příčinou odchodu zaměstnanců z krajského úřadu, se staly platové podmínky ovlivněné především

zařazením do platových tříd zaměstnanců veřejné státní správy. Jako další nevýhodu vnímají zaměstnanci negativní pohled veřejnosti rozmáhající se v posledních letech - povolání úředníka není považováno za prestižní. Ovšem zaměstnanci oceňují snahu svého zaměstnavatele tento pohled částečně změnit.

Při dobrovolném odchodu zaměstnanců se jejich nadřízení nebo pracovnice mzdového a personálního oddělení snaží zjistit příčinu odchodu, aby se dalo předcházet případným problémům způsobující odchod zaměstnanců. Jako nejčastější příčinu svého odchodu uvádí zaměstnanci přijetí nabídky s vyšším platovým ohodnocením, což potvrzují i provedené rozhovory se zaměstnanci.

4.7.2 Výsledky kvantitativní analýzy

Fluktuace zaměstnanců

Fluktuace neboli míra odchodu současných zaměstnanců a míra příchodu nových zaměstnanců, nemá vliv na rozvoj lidského potenciálu, ale i přesto byla zařazena jako jeden z tematických okruhů v prováděných rozhovorech. Vysvětlení je docela jednoduché, pro každou organizaci soukromé či veřejné sféry, stejně jako pro krajský úřad, je důležité vědět, zda se vyplatí investovat prostředky do rozvoje lidských zdrojů a rozvoje lidského potenciálu zaměstnanců.

Pokud je v průběhu let míra fluktuace nízká, lze předpokládat, že se tento trend udrží i nadále v dalších letech. Pro organizaci to znamená, že je pro ni výhodné na rozvoj potenciálu zaměstnanců vynaložit větší množství prostředků, protože je malá pravděpodobnost, že by se zaměstnanci rozhodli organizaci opustit. Naopak pokud je míra odchodu zaměstnanců vyšší resp. výrazně překračuje zdravou doporučovanou míru fluktuace (5-7%)¹¹, měla by organizace pečlivěji zvážit výši prostředků, kterou věnuje na rozvoj potenciálu zaměstnanců, aby investice nebyla považována za ztrátovou, a zároveň splnila svůj účel.

Z výročních zpráv krajského úřadu budou využity data o fluktuaci zaměstnanců z let 2007- 2010. Výpočty míry odchodů a fluktuace jsou uvedeny v tabulce 4-2 a následně zobrazeno pomocí grafu 4 -1.

¹¹ Zdroj: http://www.personall.cz/Fluktuace_I.html

Tab. 4-2 Fluktuace a míra odchodů

Rok	Fluktuace v %		Míra odchodů v %	
	Hrubá	Míra fluktuace	Čisté	Řízené
2007	19,94	9,12	2,28	5,41
2008	27,27	11,02	5,23	3,03
2009	24,08	9,16	3,66	1,57
2010	24,62	10,30	3,27	3,02
Průměr	23,98	9,90	3,61	3,26

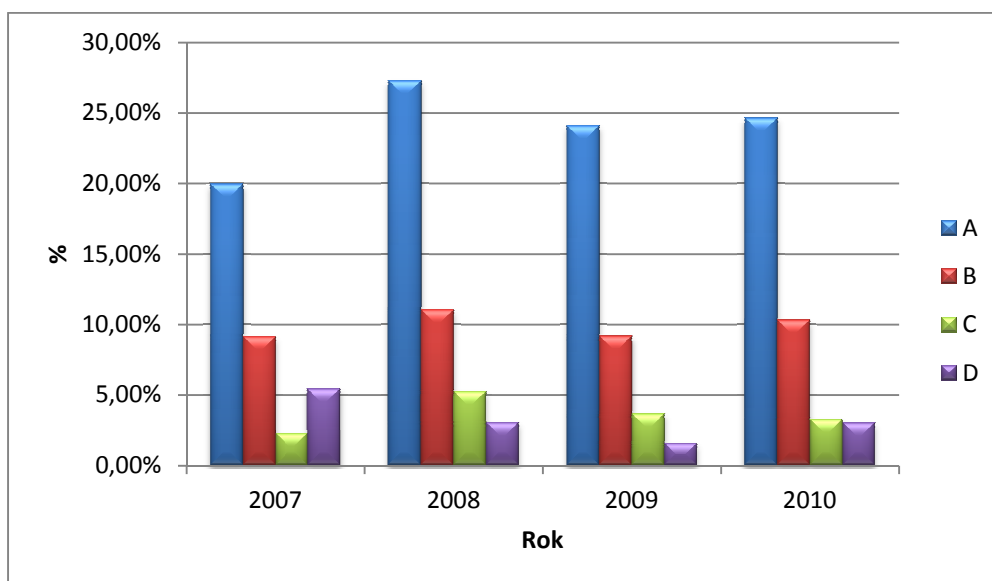
Hrubá fluktuace = nástupy + výstupy / stav zaměstnanců

Míra fluktuace= veškeré výstupy / stav zaměstnanců

Čistá míra odchodů = výstupy z podnětu zaměstnance / stav zaměstnanců

Řízená míra odchodů = výstupy z podnětu zaměstnavatele / stav zaměstnanců

Graf 4-1 Grafické znázornění fluktuace a míra odchodů zaměstnanců 2007 – 2010



A – Hrubá fluktuace

B – Míra fluktuace

C – Čistá míra odchodů

D – Řízená míra odchodů

Po vyhodnocení dat z tabulky a grafu, které poskytují informace o fluktuaci a mírou odchodů v letech 2007 – 2010, je zřejmé, že míra fluktuace se zhruba pohybovala od 9% do

11%, průměrná míra fluktuace je 9,9%. Pro rok 2011 známe z připravované výroční zprávy pouze údaj o míře fluktuace zaměstnanců krajského úřadu ve výši 11,6 %.

Doporučovaná míra fluktuace je v rozmezí 5 – 7% a průměrná míra fluktuace v České Republice je ve výši 15%. Na základě těchto údajů lze říci, že míra fluktuace zaměstnanců krajského úřadu lehce přesahuje doporučenou míru fluktuace, ale stále nedosahuje republikového průměru, což může být považováno za optimální stav.

Pro vedení krajského úřadu je také podstatné sledovat míru čistých a řízených odchodů, neboli vědět, kolik zaměstnanců odešlo z vlastní vůle a kolik z vůle krajského úřadu. Průměrné čisté odchody zaměstnanců jsou lehce vyšší než míra řízených odchodů zaměstnanců. Průměrná míra čistých odchodů se pohybuje okolo 3%, což svědčí o spokojenosti zaměstnanců s jejich zaměstnavatelem a pro vedení KÚ to znamená, že investice do rozvoje lidského potenciálu se vyplácí a měli by být efektivní.

V letech 2007 a 2008 byla míra řízených i čistých odchodů zaměstnanců poměrně vyšší než v následujících letech, což bylo zapříčiněno nástupem nové politické garnitury a následnými personálními změnami.

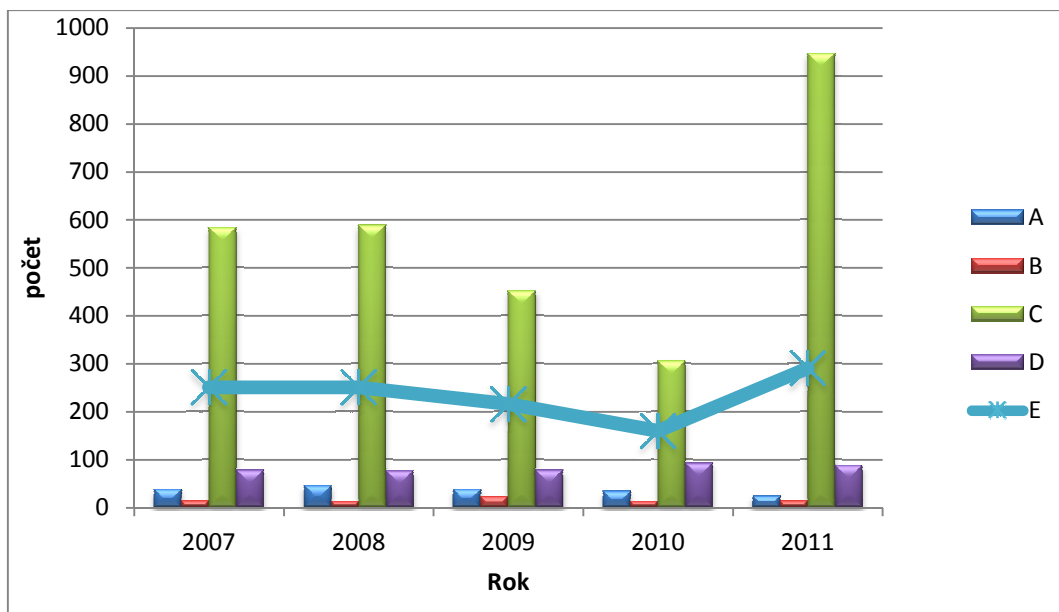
Účast na vzdělávání

Jednou z nejvýznamnějších možností, jak mohou zaměstnanci krajského úřadu rozvíjet svůj potenciál a nabírat potřebné znalosti a dovednosti, je účastnit se na vzdělávacích akcích poskytovaných krajským úřadem nebo spolupracujícími akreditovanými organizacemi. Jaký počet zaměstnanců se účastní nejčastějších vzdělávacích akcí zaměřených na rozvoj kvalifikace a jazykové dovednosti uvede následující tabulka 4-3 a graf 4-2.

Tab. 4-3 Účast zaměstnanců KÚ na vybraných formách vzdělávání 2007-2011

	2007	2008	2009	2010	2011
Počet účastníků vstupního vzdělávání	38	46	38	34	24
Počet účastníků vzdělávání zvláštní odborné způsobilosti	14	13	23	13	14
Počet účastníků průběžného vzdělávání	584	589	452	306	947
Počet účastníků celoročních jazykových kurzů	78	77	78	93	88
Počet uskutečněných vzdělávacích akcí v daném roce	251	251	216	160	291
Průměrný počet uskutečněných vzděl. akcí	234				
Průměrný počet účastníků	576				
Průměrný počet vzdělávacích akcí na zaměstnance	2,5				

Graf 4-2 Grafické znázornění účasti zaměstnanců na vybraných formách vzdělávání



- A – Počet účastníků vstupního vzdělávání
- B – Počet účastníků vzdělávání zvláštní odborné způsobilosti
- C – Počet účastníků průběžného vzdělávání
- D – Počet účastníků celoročních jazykových kurzů
- E – Počet uskutečněných vzdělávacích akcí v daném roce

Nejvíce zaměstnanců se v průběhu let 2007 - 2011 účastnilo průběžného vzdělávání, jehož cílem je prohlubovat a specializovat znalosti úředníků, tato forma vzdělávání je jako většina povinná. Pokud se pro větší přehlednost zaměříme na průměrné hodnoty, bylo pro zajištění průběžného vzdělávání v každém roce připraveno průměrně 234 vzdělávacích akcí, kterých se v průměru účastnilo 576 zaměstnanců. V průběhu roku tedy absolvuje každý zaměstnanec v rámci průběžného vzdělávání 2 až 3 (2,5) vzdělávací akce.

Počet účastníků jazykových kurzů je ve všech letech přibližně stejný. Jazykové vzdělávání je potřebné především pro zaměstnance, na jejichž pozici je znalost cizího jazyka vyžadována. Počet účastníků vzdělávání zvláštní odborné způsobilosti je dán počtem zaměstnanců, kteří vykonávají správní činnost a mají povinnost absolvovat přípravu a zkoušku odborné způsobilosti.

5. NÁMĚTY PRO VEDENÍ

Návrhy pro vedení KÚ budou vycházet především z pozitiv a negativ, která byla vyhodnocena u každé ze zkoumané oblasti, tak aby měly příznivý vliv na rozvoj lidského potenciálu zaměstnanců. Nesmí být ovšem opomenuto, že KÚ se jako instituce státní správy a samosprávy nachází v silně legislativním prostředí, a proto jsou možnosti na zlepšení do jisté míry omezeny.

Zavedené organizační kultuře na KÚ nelze vytknout žádné závažné nedostatky, zaměstnanci jsou převážně spokojeni, ví, kde najít etický kodex a řídí se jím. Kultura organizace je podpořena také Vizí krajského úřadu, která částečně zmírňuje skutečnost, že etický kodex není vydán samotným KÚ, ale je nařízen zákonem. Pokud by vedení KÚ vidělo nedostatky ve stávajícím etickém kodexu, mohlo by k Vizi připojit například „desatero zaměstnance“ upravující chování úředníků.

Jedním z cílů KÚ je nastavit ucelenou strategii řízení a rozvoje lidských zdrojů. Při vytváření této strategie by vedení KÚ nemělo opomenout částečně spolupracovat také s vedoucími odborů nebo oddělení, kteří mohou svými praktickými poznatky z pracovního života se zaměstnanci být nápomocni ve vytvoření efektivní strategie řízení a rozvoje lidských zdrojů.

V rámci nové strategie řízení a rozvoje lidských zdrojů by měla být nastavena také strategie vzdělávání zaměstnanců. KÚ doposud přistupoval ke vzdělávání zaměstnanců odpovědně, aby nedošlo ke stagnaci. Budoucí ucelená strategie vzdělávání by dosavadní přístup měla zachovat a navazovat na něj. Vedení můžeme doporučit zakoupení softwaru, který by usnadnil hodnocení vzdělávání, spokojenost zaměstnanců s absolvovaným typem vzdělávání nebo by urychlil detekování nedostatků, a tím je pomohl rychleji vyřešit a zefektivnit celý vzdělávací systém zaměstnanců.

V rámci nové strategie by se vedení KÚ mělo zaměřit také na školení vlastních lektorů, které je zatím opomíjeno. Kvalita lektorů vedoucích vzdělávání je jedním z faktorů ovlivňujících přístup zaměstnanců například k účasti na školení. Právě na lektorech závisí, zda si z něj zaměstnanci odnesou podstatné informace a nové znalosti nebo se školení zúčastní pouze z povinnosti.

Dále můžeme vedení KÚ doporučit pokračovat ve vzdělávání vedoucích pracovníků v oblasti manažerských dovedností doplněným například návštěvou v assessment centrech,

ve kterých by se vedoucí pracovníci naučili využívat získané znalosti a své silné stránky nebo zlepšit své slabé stránky, což by také v praxi podpořilo novou efektivní strategii ŘRLZ.

Někteří zaměstnanci si neváží možností, které jim krajský úřad v rámci vzdělávání nabízí a berou je společně se zaměstnaneckými výhodami jako samozřejmost, což snižuje i jejich motivaci tyto možnosti využívat. V tomto případě by bylo vhodné například vytvoření studie, která by srovnávala podmínky zaměstnanců krajských úřadů v ČR, aby zaměstnanci mohli porovnat přístup KÚLK ke svým zaměstnancům a ostatních úřadů.

Komunikační systémy jsou nastaveny správně a přenos zpráv je rychlý a přesný. Co se týče přenosu tzv. *tacit knowledge*, měl by krajský úřad zavést plánovaný systém mentoringu, který by přenos tichých znalostí umocnil.

Krajský úřad přistupuje zodpovědně nejen ke vzdělávání zaměstnanců, ale také k rozvoji talentů. I přesto, že zaměstnanci nemohou být motivováni přímým povýšením a v případě zájmu se musí zúčastnit výběrového řízení a vyhrát jej, jsou pro talentované zaměstnance připraveny příležitosti stát se členy řešitelských týmů či věnovat se projektovému řízení a svou kariéru a potenciál rozvíjet v horizontální linii. Bylo by vhodné, kdyby se krajský úřad zaměřil na výcvik mladých talentů, kteří mají pravděpodobně největší tendenci něco dokázat a uchytit se. Mladí lidé v kombinaci se zkušenostmi starších pracovníků by zadané úkoly řešili kvalitně a kreativně.

Jednou z definic motivace je schopnost vytvořit takové podmínky, ve kterých by jedinci mohli rozvíjet svůj potenciál. Lze říci, že krajský úřad tuto definici splňuje a pro své zaměstnance se snaží vytvořit takové prostředí, aby se zaměstnanci v práci cítili dobře, měli zájem podávat lepší výkon a rozvíjet své schopnosti. Zaměstnanci jsou motivováni k získávání nových znalostí a dovedností svými nadřízenými a vedením krajského úřadu, tento přístup by měl krajský úřad zachovat i v rámci plánované strategie ŘRLZ.

Již zavedený systém motivace by každý odbor mohl oživit zvolením nejlepšího zaměstnance např. dvakrát do roka. Přínos tohoto zaměstnance by byl zohledněn ve výši přidělených odměn. Je to jeden ze způsobů, jak by zaměstnanci mohli začít být více hrdí na svou práci a přestali si všímat negativního názoru veřejnosti. Důraz by měl být kladen i na slovní pochvaly zaměstnanců od svých vedoucích.

Zaměstnanecké výhody, které jsou nabízeny zaměstnancům, jsou nastaveny dle možností krajského úřadu a jejich složení je ovlivněno legislativou. Pokud by se krajský úřad

chtěl nechat inspirovat systémy benefitů poskytovaných v soukromé sféře a našel způsob, jak toho docílit, doporučila bych rozšíření výhod, které by zpříjemnili trávení volného času zaměstnanců, mimopracovní aktivity či nabídku všeobecně oblíbených stravenek, případně provést průzkum mezi náhodně vybranými zaměstnanci, o které výhody by stáli a následně zvážit, zda je v možnostech krajského úřadu tato přání zrealizovat.

6. ZÁVĚR

Lidské zdroje jsou považovány za jednu z nejpodstatnějších forem kapitálu, kterým organizace disponuje. Jako do každé formy kapitálu je potřeba v rámci nastavené strategie řízení a rozvoje lidských zdrojů do zaměstnanců investovat a věnovat pozornost rozvoji jejich znalostí, schopností a potenciálu po všech stránkách, což znamená kromě možností dalšího vzdělávání zaměstnanců, příležitostí pro uplatnění jejich potenciálu a talentu, vytvořit také prostředí, ve kterém by byly vhodné podmínky pro tento proces rozvoje.

Cílem této práce bylo zjistit, jak přistupuje krajský úřad jako instituce regionální veřejné správy k rozvoji lidského potenciálu zaměstnanců, jaké jsou voleny metody, jaký zájem řadových pracovníků a vedoucích o tyto možnosti a zda prostředí státní správy ovlivňuje nebo omezuje zvolený přístup KÚ k rozvoji svých zaměstnanců.

Tato bakalářská práce byla rozdělena do 6 kapitol. Druhá kapitola se věnuje lidským zdrojům, lidskému kapitálu a lidskému potenciálu, je zaměřena na pochopení jejich důležitosti pro organizace, seznámení s jejich pojetím a přístupy k rozvoji jednotlivých složek. V této kapitole byla věnována pozornost také Řízení talentů (*Talent management*), jelikož jádrem této metody je nadaný lidský potenciál a která je částečně začleňována jako přístup k rozvoji zaměstnanců i do oblasti veřejné správy. Jelikož je krajský úřad institucí veřejné správy, která má svá specifika, bylo potřebné se alespoň stručně seznámit s veřejnou správou v ČR, jejím členěním, rolí zaměstnance v této oblasti, systémem vzdělávání pracovníků a uplatněním managementu ve veřejné správě. Pro lepší pochopení prostředí veřejné správy a rozdílnosti oproti organizacím soukromého sektoru je doplněn také krátký přehled o historickém vývoji veřejné správy a přístupů ve světě.

Obsahem třetí kapitoly je charakteristika analyzované organizace, tedy krajského úřadu. Zde byla popsána organizační struktura KÚ, zahraniční spolupráce či vztahy s veřejností. Podstatné je seznámení s Vizí krajského úřadu, která nastiňuje plány do budoucna a cíle v oblasti přístupu k zaměstnancům, k veřejnosti nebo efektivnímu řízení a fungování krajského úřadu.

Samotná analýza přístupu KÚ k rozvoji lidského potenciálu zaměstnanců byla zařazena do čtvrté kapitoly. Úvod této kapitoly se věnuje předmětu analýzy, použitým metodám a postupům při analýze a sběru dat. Při analýze bylo využito zkoumání dostupných dokumentů

a jejich popisu, provedením rozhovorů sestavených na základě faktorů, které ovlivňují vývoj lidského potenciálu a dle postavení osoby, se kterou byl rozhovor prováděn.

Získané informace z rozhovorů a analýzy dostupných dokumentů byly rozděleny na kvalitativní a kvantitativní část analýzy. Kvalitativní část byla rozčleněna do logických dle jednotlivých okruhů rozhovorů, zmapovány pomocí deskripce a u každého logického celku byly uvedeny pozitivní a negativní stránky zkoumaného jevu, které jsou podstatné pro závěrečné hodnocení přístupu KÚ k rozvoji a vzdělávání zaměstnanců a pro doporučení vedení KÚ. Cílem kvantitativní části je zjištění míry fluktuace a míry odchodů zaměstnanců KÚ.

Důležité výsledky a poznatky o přístupu krajského úřadu k rozvoji potenciálu zaměstnanců a podmínkách, ve kterých je tento proces prováděn, byly uvedeny a využity při doporučení vedení krajského úřadu a závěru této práce.

Analýza přístupu zvolené instituce přinesla kladně označitelné výsledky. Přístup KÚ k rozvoji potenciálu zaměstnanců je založen na vědomí nutnosti stálého rozvoje a vzdělávání zaměstnanců a také na snaze vytvořit příjemné pracovní prostředí s vhodnými podmínkami pro tento systematický proces rozvoje a vzdělávání.

Rozvoj potenciálu zaměstnanců je zajištěn nejen povinnou účastí na vzdělávacích akcích ve formě přednášek, seminářů, konzultací či brainstormingu, ale je také podpořen workshopy, e-learningovými programy, instruktážemi nebo coachingem. Podstatný vliv na rozvoj lidského potenciálu zaměstnanců, myšleno úředníků, mají i jejich nadřízení – vedoucí, kteří jsou školeni v oblasti manažerských dovedností jako je vedení porad, vedení lidí, koučování, vedení rozhovorů s podřízenými a time management. Vedení krajského úřadu si je vědomo důležitosti přenosu tichých znalostí a plánuje zavedení pevného systému mentoringu, který by tento přenos zintenzivnil.

Dalším způsobem rozvoje potenciálu zaměstnanců je možnost stát se členy řešitelských nebo projektových týmů, které podporují horizontální rozvoj kariéry talentovaných zaměstnanců. Na krajském úřadě nemohou být plně využity metody z oblasti řízení talentů, jelikož možnost přímého povýšení zaměstnance se rozchází se zákonem.

I přes povinnou účast na vzdělávání, danou zákony platnými pro instituce veřejné státní správy a samosprávy, jsou zaměstnanci KÚ se systémem rozvoje a vzdělávání vcelku spokojeni. Oceňují, že si mohou libovolně vybrat doplňující druhy školení dle vlastního

uvážení, nebo že jsou podporováni při dalším rozvoji kvalifikace například studiem na vysokých školách, které svým zaměřením souvisí s vykonávanou pozicí zaměstnance.

Spokojenost zaměstnanců s přístupem krajského úřadu nejen ke vzdělávání a rozvoji potvrdily také výsledky analýzy o fluktuaci zaměstnanců v letech 2007 – 2010. Průměrná míra fluktuace zaměstnanců dosáhla hodnoty 9,9 % a průměrná míra dobrovolných odchodů zaměstnanců nepřesáhla 3,6 %, což je na tak velkou instituci, jakou je krajský úřad, v normě. Na základě těchto výsledků lze říci, že krajskému úřadu se vyplatí do rozvoje potenciálu svých zaměstnanců investovat.

Závěrem lze říci, že přístup, který zaujal krajský úřad v oblasti vzdělávání a rozvoje potenciálu svých zaměstnanců je správný. Samozřejmě, že existují určité nedostatky tohoto přístupu, které si vedení krajského úřadu uvědomuje a hodlá je v budoucnu eliminovat pomocí nově vytvářené komplexní strategie řízení a rozvoje lidských zdrojů, v rámci níž bude inovován také systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Tyto budoucí kroky v kombinaci s dosud aplikovaným přístupem by měly vést k zajištění zaměstnanců, úředníků veřejné státní správy a samosprávy, kteří budou ochotni i nadále rozvíjet svůj potenciál, rozšiřovat svou kvalifikaci, získávat nové znalosti, dovednosti a kteří budou především schopni efektivně a kvalitně plnit důležité a stále složitější úkoly, které jim jsou zadávány.

LITERATURA

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BAKOŠ, Eduard a Jan BINEK a David PÓČ. *Lidské zdroje – Procesy, struktury a dokumenty*. 1.vyd. Plzeň: Aleš Čeník, 2006. 150 s. ISBN 80-7380-013-6.

BLÁHA, Jiří a Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1.vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C.H. Beck, 2004. 157 s. ISBN 80-7179-468-6.

FACHINELLI, Hana a Jiří KOVÁŘ. *Soubor učebních textů: Personální otázky veřejné správy. Tempus Phare Joint European Project NO: 14304*. 1.vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2000. 20 s. ISBN 80-7194-292-8.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462s. ISBN 80-7226-515-6.

HARRISON, Rosemary. *Employee Development*. 1.vyd. Great Britain: The Cromwell Press, 1997. 466 s. ISBN 0-85292-657-X.

HENDRYCH, Eduard. *Správní věda. Teorie veřejné správy*. 2.vyd. Praha: ASPI, 2007. 212 s. ISBN 978-80-7357-248-8.

HORVÁTHOVÁ, Petra. *Talent management*. 1.vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2011. 252 s. ISBN 978-80-7357-665-3.

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální řízení – východiska a vývoj*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2006. 339s. ISBN 80-7261-033-3.

MUŽÍK, Jaroslav. *Management ve vzdělávání dospělých*. 1.vyd. Praha: EUROLEX BOHEMIA, s.r.o., 2000. 101 s. ISBN 80-86432-00-9.

WRIGHT, Glen a Juraj NEMEC. *Management veřejné správy. Teorie a praxe. Zkušenosti z transformace veřejné správy ze zemí střední a východní Evropy*. 1.vyd. Praha: Ekopress, 2003. 419 s. ISBN 80-86119-70-X.

MATEICIUC, Aleš. *Manažerské dovednosti a řízení lidských zdrojů*, Elektronická studijní opora, Opava: SU 2011

Internetové zdroje

Zákon č. 312 ze dne 13. června 2002 o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. Dostupné k 15. 2. 2012: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z312_2002o

Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006 o odměňování za práci, odměna za pracovní pohotovost a srážky ze základního pracovněprávního vztahu. Dostupné k 15. 2. 2012: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262_2006_6

OECD. *OECD Library: Country Statistical profile -Czech republic* [online]. OECD [18. 1. 2012]. Dostupné k 13. 2. 2012: www.oecd-ilibrary.org/economics/country-statistical-profile-czech-republic_20752288-table-cze

MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ. *OECD – Lidský kapitál. Důležité je vědět!* [online]. MZV[8. 1. 2008]. Dostupné k 20. 1. 2012: www.mzv.cz/oecd.paris/cz/zpravy_udalosti_aktuality/oecd_lidsky_kapital_dulezite_je_vedet.html

VĚCI VEŘEJNÉ. VV: *Pojem státní správy a samosprávy* [online]. Dostupný k 28. 2. 2012: www.veciverejne.cz/data/files/prezentace-ppt/.../blok.../03-blok1.pdf

VZDĚLÁVACÍ CENTRUM PRO VEŘEJNOU SPRÁVU ČR – AKREDITOVANÁ ORGANIZACE. VCVSCR: *Sborník příspěvků ke konferenci „Průzkum potřeb rozvoje lidských zdrojů ve veřejné správě“ – Projekt ministerstva pro místní rozvoj* [online]. VCVSCR [červen 2005]. Dostupné k 23. 2. 2012: <http://www.vcvscr.cz/projekty/pruzkum/Sbornik.pdf>

MINISTERSTVO VNITRA ČR. MVCRE: *Efektivní veřejná správa* [online]. Dostupné k 27. 2. 2012: <http://www.mvcr.cz/efektivni-verejna-sprava.aspx>

MINISTERSTVO VNITRA ČR. *MVCR: Úvod do managementu ve veřejné správě* [online].

Dostupné k 25. 2. 2012:

http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sprava/priprava/vzorvzd/kapit_1.pdf

Oficiální internetové stránky Krajského úřadu Libereckého kraje: www.kraj-lbc.cz

Organizační řád KÚ LK dostupný na oficiálních internetových stránkách k 20. 3. 2012:

<http://krajsky-urad.kraj-lbc.cz/page54>

Výroční zprávy KÚ LK dostupné na oficiálních internetových stránkách k 20. 3. 2012:

<http://kancelar-hejtmana.kraj-lbc.cz/page2924>

Fluktuace zaměstnanců dostupná na internetových stránkách k 25. 4. 2012:

http://www.personall.cz/Fluktuace_I.html

Dokumenty z vnitřního informačního systému KÚ LK: dostupné pouze zaměstnancům

SEZNAM ZKRATEK

HDP	Hrubý domácí produkt
EU	Evropská Unie
IMS	Institut pro místní správu
KÚ	Krajský úřad
KÚLK	Krajský úřad Libereckého kraje
LK	Lidský kapitál
LP	Lidský potenciál
LZ	Lidské zdroje
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
ŘLZ	Řízení lidských zdrojů
ŘRLZ	Řízení a rozvoj lidských zdrojů
TM	Talent management
VS	Veřejná správa

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
Hana Míčková

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Organizační struktura KÚ

Příloha č. 2: Vize krajského úřadu

Příloha č. 3: Rozhovor č. 1 s vedoucí personálního a mzdového oddělení

Příloha č. 4: Rozhovor č. 2. pro vedoucí odboru

Příloha č. 5: Rozhovor č. 3. Určen pro zaměstnance

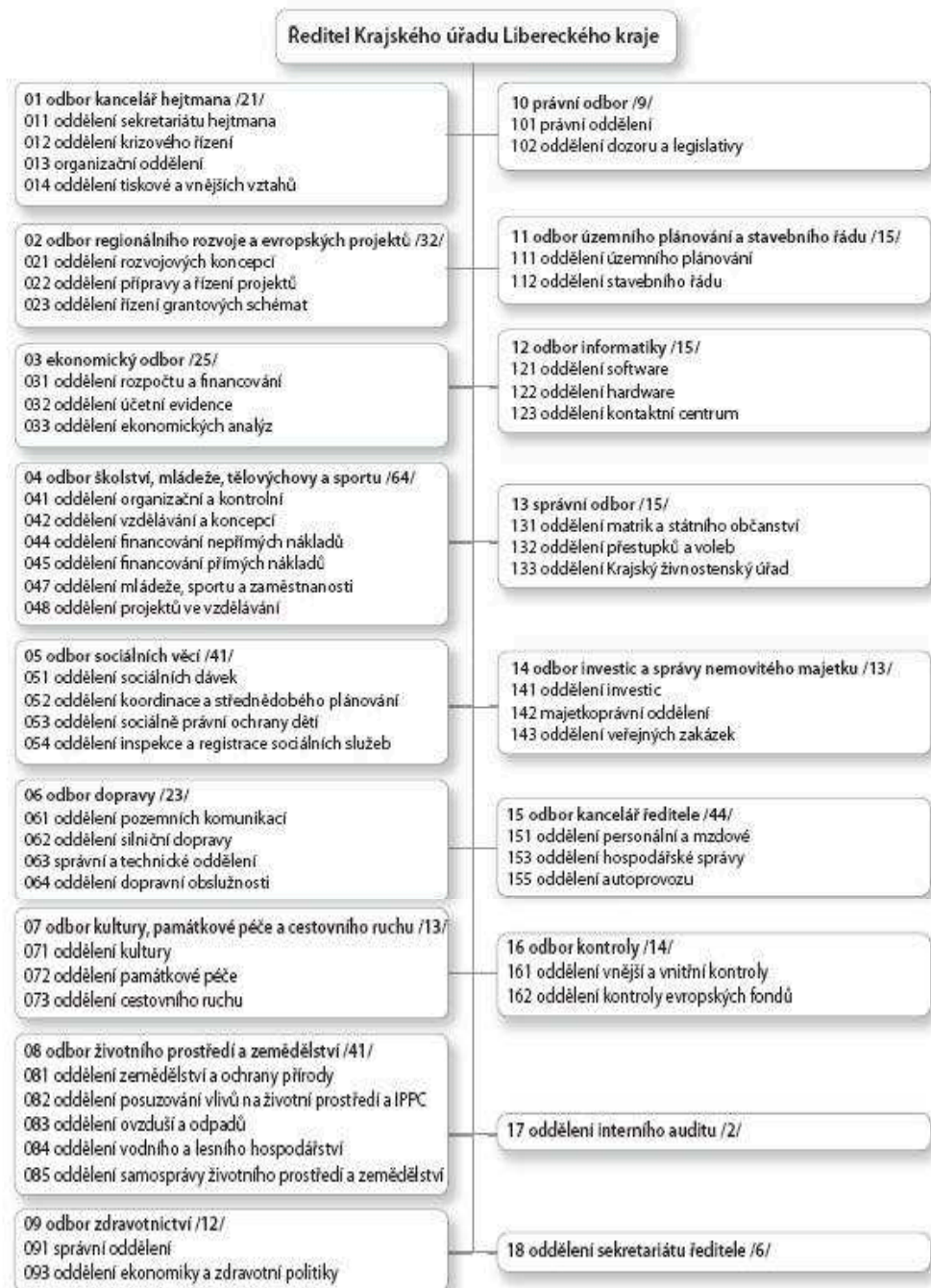
Příloha č. 6: Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků

Příloha č. 7: Evropský referenční rámec

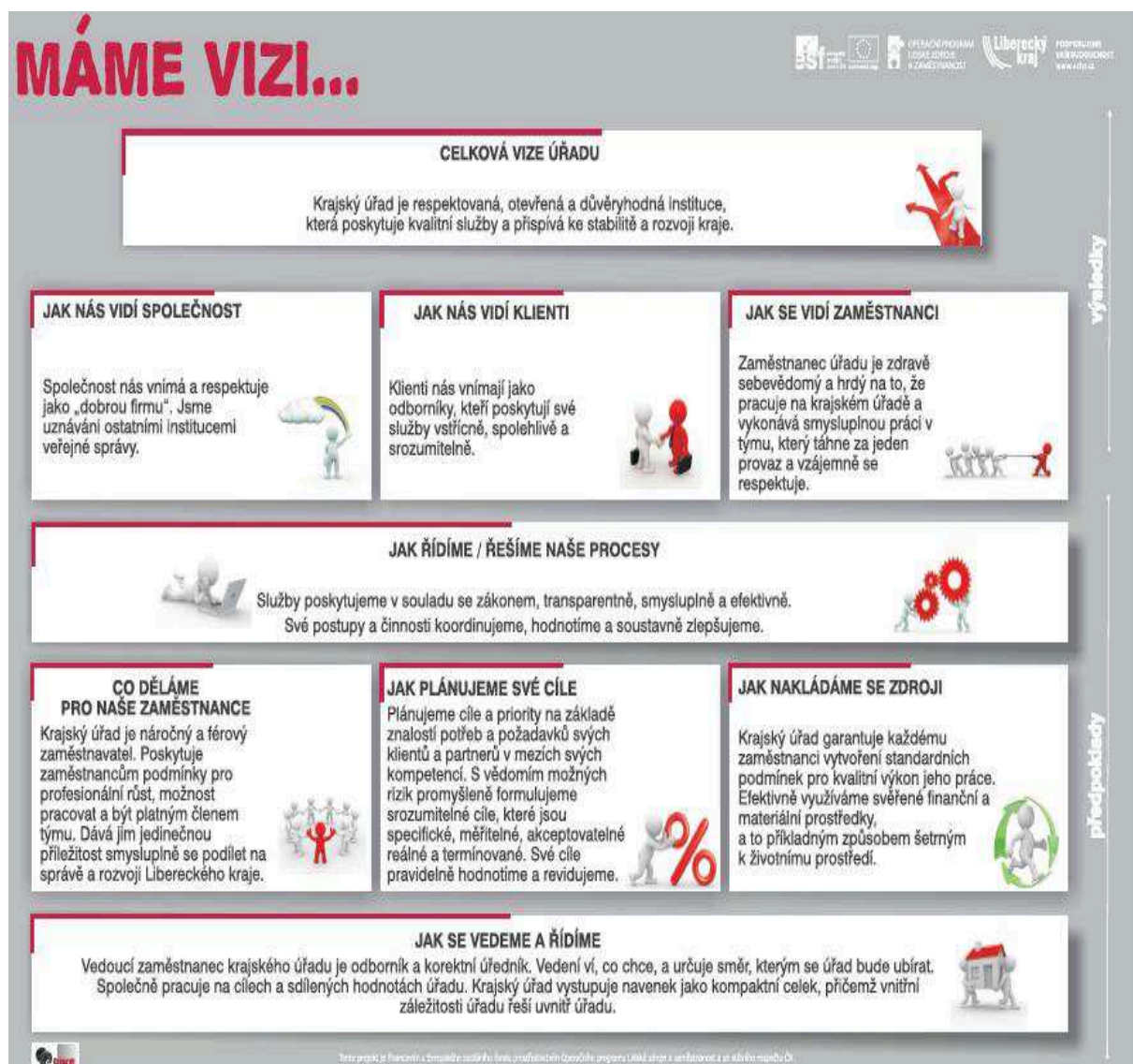
Příloha č. 8 : Harmonogram projektu PIKE

Příloha č. 9 : Harmonogram projektu Efektivní ŘLZ KÚ

■ STRUKTURA KRAJSKÉHO ÚŘADU LIBERECKÉHO KRAJE



Příloha č. 2: Vize krajského úřadu



Zdroj: Interní informační systém KÚ LK

Příloha č. 3: Rozhovor č. 1 s vedoucí personálního a mzdového oddělení

Okruh č. 1. – Organizační kultura na KÚLK

Jsou na KÚ definovány hodnoty z oblasti firemní kultury, které jsou pro něj důležité?

Jaký vztah/názor mají k těmto hodnotám zaměstnanci? Sdílí je? Nesžili se s nimi?

Existuje etický kodex? Je pracovní život zaměstnanců kvalitní? Uspokojuje jejich potřeby?

Okruh č. 2. – Fluktuace zaměstnanců

Jak vysoká je roční fluktuace zaměstnanců na KÚ?

Čím je způsobeno, že je fluktuace vysoká/ nízká/ průměrná?

Plánuje KÚ zavést nějaká opatření na udržení zaměstnanců nebo již nějaká má?

Okruh č. 3. – Řízení a rozvoj lidských zdrojů (strategie, přístup)

Jak KÚ přistupuje k řízení a rozvoji lidských zdrojů?

Má KÚ nastavenou strategii?

Jaké jsou hlavní obtíže nebo omezení ŘLZ v oblasti veřejné správy?

Jsou zaměstnanci vzdělávání v oblasti manažerských dovedností?

Okruh č. 4. – Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Jaké formy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců KÚ využívá? Které formy naopak chybí?

Daly by se chybějící formy realizovat? Jaký by byl jejich přínos?

Jaké jsou výhody a nevýhody stávajících forem vzdělávání?

Je hodnocení efektivnost vzdělávání nebo zjišťována zpětná vazba zaměstnanců na vzdělávání?

Jaké jsou možnosti sebevzdělávání zaměstnanců? Jaký je zájem o vzdělávání a rozvoj?

Kdo plánuje a je odpovědný za vzdělávání a rozvoj?

Okruh č. 5. – Motivace

Jak jsou zaměstnanci motivováni? Jsou zaměstnanci motivováni také k osobnímu rozvoji a dalšímu vzdělávání?

Jaký druh motivace KÚ uplatňuje?

Využívá KÚ při motivaci také benefitů a mzdového systému? Jaké benefity nabízí? Jaký je mzdový systém?

Okruh č. 6. – Talent management / Řízení talentů

Využívá KÚ prvky talent managementu a hledá své talenty?

Kdo má na starost rozvoj talentů? Jak proces probíhá?

V jakých oblastech se „talentování“ zaměstnanci mohou uplatnit?

Okruh č. 7. – Přenos tichých znalostí

Jak probíhá přenos tichých znalostí? Kdy se uplatňuje nejčastěji?

Okruh č. 8. – Komunikace

Jak probíhá komunikace a přenos informací? Jak hodnotíte současný stav přenosu informací?

Okruh č. 9. – EU, ČR

Je rozvoj a vzdělávání zaměstnanců podporováno českou legislativou?

Využívá KÚ dotací na vzdělávání a rozvoj či podporu zaměstnanců z fondů a programů EU?

Co považujete za zásadní chybu v systému veřejné správy?

Příloha č. 4: Rozhovor č. 2. pro vedoucí odboru

Okruh č. 1. – Organizační kultura na KÚLK

Jak hodnotíte vnitřní kulturu KÚ?

Je pro Vás pracovní prostředí KÚ příjemné?

Co Vám vadí nebo schází?

Okruh č. 2. - Fluktuace zaměstnanců

Z jakého důvodu byste se rozhodla změnit zaměstnání a odejít z KÚ?

Jaké výhody vidíte v tom, že je KÚ Vaším zaměstnavatelem?

Je něco, co Vám nevyhovuje?

Pokud se někdo z Vašich podřízených rozhodne pro ukončení pracovního poměru s KÚ, zjišťujete, z jakého důvodu?

Okruh č. 3. – Řízení a rozvoj lidských zdrojů (strategie, přístup)

Účastníte se jako vedoucí odboru školení zaměřených na rozvoj a zvládnutí manažerských dovedností?

Využíváte poznatky získané školením v oblasti manažerských dovedností při práci s podřízenými? Považujete je za přínosné?

Jste spokojeni se znalostmi a přístupem lektorů?

Okruh č. 4. – Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Jaký je Váš názor na systém vzdělávání a rozvoj zaměstnanců?

Myslíte se, že Vám vzdělávání a rozvoj může pomoci při dalším pracovním vzestupu?

Jaké formy vzdělávání na KÚ považujete za přínosné? Které se Vám naopak nelíbí?

Jak často se účastníte školení/forem vzdělávání?

Rozšiřujete si své dosavadní vzdělání například studiem na VŠ? Máte pocit, že Vás v tomto směru KÚ podporuje a vychází Vám vstříc?

Okruh č. 5. – Motivace

Co Vás motivuje při práci na KÚ?

Jste spokojen/a s nabídkou odměn a benefitů? Které z nich využíváte? Co Vám schází?

Okruh č. 6. – Talent management

Lze ve Vaší práci a práci s podřízenými uplatnit prvky talent managementu a „vychovávat“ talenty? Proč to nelze?

Okruh č. 7. – Přenos tichých znalostí

Víte, co jsou to „tiché znalosti“ a kdy se s nimi setkáváte?

Okruh č. 8. – Komunikace

Jak probíhá komunikace a přenos informací? Jak hodnotíte současný stav přenosu informací?

Příloha č. 5: Rozhovor č. 3. Určen pro zaměstnance

Okruh č. 1. – Organizační kultura na KÚLK

Jak hodnotíte vnitřní kulturu KÚ? Je pro Vás pracovní prostředí KÚ příjemné?

Co Vám vadí nebo schází?

Okruh č. 2. – Fluktuace zaměstnanců

Z jakého důvodu byste se rozhodla změnit zaměstnání a odejít z KÚ?

Jaké výhody vidíte v tom, že je KÚ Vaším zaměstnavatelem? Je něco, co Vám nevyhovuje?

Okruh č. 3. – Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Jaký je Váš názor na systém vzdělávání a rozvoj zaměstnanců?

Myslíte se, že Vám vzdělávání a rozvoj může pomoci při dalším pracovním vzestupu?

Jaké formy vzdělávání na KÚ považujete za přínosné? Které se Vám naopak nelíbí?

Jak často se účastníte školení/forem vzdělávání?

Využíváte nebo máte v plánu využít výuku jazyků poskytovanou na KÚ?

Jste spokojeni s přístupem lektorů? Externí nebo lektori KÚ?

Okruh č. 4. – Motivace

Co Vás motivuje při práci na KÚ?

Jste spokojen/a s nabídkou odměn a benefitů? Které z nich využíváte? Co Vám schází?

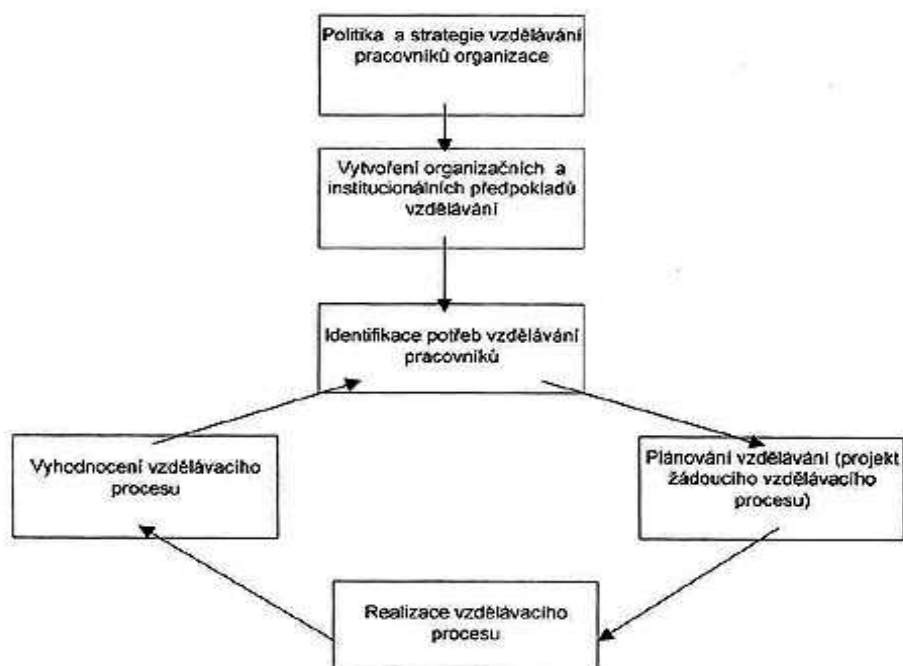
Okruh č. 5. – Přenos tichých znalostí

Víte, co jsou to „tiché znalosti“ a kdy se s nimi setkáváte?

Okruh č. 6. – Komunikace

Jak probíhá komunikace a přenos informací? Jak hodnotíte současný stav přenosu informací?

Příloha č. 6: Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků



Zdroj: Koubek (2006, s. 245)

EVROPSKÝ REFERENČNÍ RÁMEC

Společný evropský referenční rámec (Common European Framework of Reference for Languages) je dokument Rady Evropy představuje obecný základ pro jazykové vzdělávání v celé Evropě nezávisle na vzdělávacích systémech jednotlivých států. Rámec definuje úrovně ovládání jazyka, které umožňují porovnávat pokrok studentů v průběhu učení se jazyku a v průběhu celého života.

Úrovně užívaných ve **Společném rámci** je celkem šest:

- **A1** Breakthrough)
- **A2** (Waystage)
- **B1** (Threshold)
- **B2** (Vantage)
- **C1** (Proficiency)
- **C2** (Mastery)

Každá z úrovní zahrnuje všechny, které jsou na stupnici pod ní. (Např. student se znalostmi na úrovni B1 by měl být schopen udělat vše, co je uvedeno na úrovni A2, a jeho ovládání jazyka by mělo být lepší než, je popsáno v A2).

Z praktických důvodů dokument obsahuje tzv. globální stupnici, která popisuje, co uživatel cizího jazyka na jednotlivých **úrovních** dokáže:

Uživatel základů jazyka

A1: Rozumí známým každodenním výrazům a zcela základním frázím, jejichž cílem je vyhovět konkrétním potřebám, a umí tyto výrazy a fráze používat. Umí představit sebe a ostatní a klást jednoduché otázky týkající se informací osobního rázu, např. o místě, kde žije, o lidech, které zná, a věcech, které vlastní, a na podobné otázky umí odpovídat. Dokáže se jednoduchým způsobem domluvit, mluví-li partner pomalu a jasně a je ochoten mu/jí pomoci.

A2: Rozumí větám a často používaným výrazům vztahujícím se k oblastem, které se ho/jí bezprostředně týkají (např. základní informace o něm/ní a jeho/její rodině, o nakupování, místopisu a zaměstnání). Dokáže komunikovat prostřednictvím jednoduchých a běžných úloh, jež vyžadují jednoduchou a přímou výměnu informací o známých a běžných skutečnostech. Umí jednoduchým způsobem popsat svou vlastní rodinu, bezprostřední okolí a záležitosti týkající se jeho/jejích nejnáléhavějších potřeb.

Samostatný uživatel

B1: Rozumí hlavním myšlenkám srozumitelné spisovné vstupní informace (input) týkající se běžných témat, se kterými se pravidelně setkává v práci, ve škole, ve volném čase atd. Umí si poradit s většinou situací, jež mohou nastat při cestování v oblastech, kde se tímto jazykem mluví. Umí napsat jednoduchý souvislý text na témata, která dobře zná nebo která ho/ji

osobně zajímají. Dokáže popsat své zážitky a události, sny, naděje a cíle a umí stručně vysvětlit a odůvodnit své názory a plány.

B2: Dokáže porozumět hlavním myšlenkám složitých textů týkajících se jak konkrétních, tak abstraktních témat včetně odborně zaměřených diskusí ve svém oboru. Dokáže se účastnit rozhovoru natolik plynule a spontánně, že může vést běžný rozhovor s rodilými mluvčími, aniž by to představovalo zvýšené úsilí pro kteréhokoliv účastníka interakce. Umí napsat srozumitelné podrobné texty na širokou škálu témat a vysvětlit své názorové stanovisko týkající se aktuálního problému s uvedením výhod a nevýhod různých možností.

Zkušený uživatel

C1: Rozumí širokému rejstříku náročných a dlouhých textů a rozpozná implicitní významy textů. Umí se plynule a pohotově vyjadřovat bez zjevného hledání výrazů. Umí jazyka užívat pružně a efektivně pro společenské, akademické a profesní účely. Umí vytvořit srozumitelné, dobře uspořádané, podrobné texty na složitá témata, čímž prokazuje ovládnutí kompozičních útvarů, spojovacích výrazů a prostředků koheze.

C2: Snadno rozumí téměř všemu, co si vyslechne nebo přečte. Dokáže shrnout informace z různých mluvených a psaných zdrojů a přitom dokáže přednést polemiku a vysvětlení v logicky uspořádané podobě. Dokáže se spontánně, velmi plynule a přesně vyjadřovat a rozlišovat jemné významové odstíny dokonce i ve složitějších situacích.

Zdroj: Interní informační systém KÚ LK

Příloha č. 8 : Harmonogram projektu PIKE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

HARMONOGRAM AKTIVIT PROJEKTU PIKE KÚLK

ROK	REALIZOVANÁ KLÍČOVÁ AKTIVITA	LEDEN	ÚNOR	BŘEZEN	DUBEN	KVĚTEN	ČERVEN	ČERVENEC	SRPEN	ZÁŘÍ	ŘÍJEN	LISTOPAD	PROSINEC
2010	Rízení projektu	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Vstupní analýza na bázi CAF				x	x	x	x	x				
	Vzdělávací program: Principy efektivního krajského úřadu						x	x	x				
	Vzdělávací program: Procesní řízení									x	x	x	
	Poradenství - Zavádění procesního zlepšování do procesů na pracovištích									x	x	x	x
	Poradenství - Zavádění procesního řízení do systému řízení úřadu												
2011	Rízení projektu	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Poradenství - Zavádění procesního řízení do systému řízení úřadu		x	x	x	x	x						
	Vzdělávací program: Měření procesů	x	x										
	Vytvoření e-learningového programu: Procesy						x	x	x	x			
	Vzdělávací program: Procesní řízení v krajském úřadu									x	x		
	Vzdělávací program: Projektový management									x	x	x	x
	Poradenství - Optimalizace projektového řízení na projektech krajského úřadu											x	x
2012	Rízení projektu	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
	Poradenství - Optimalizace projektového řízení na projektech krajského úřadu	x	x										
	Vzdělávací program: Projektové řízení			x									
	Vytvoření e-learningového programu: Projektové řízení v krajském úřadu	x	x	x									
	Vzdělávací program: Strategické plánování a tvorba koncepcí			x	x	x	x						
	Poradenství: Vytvoření procesu strategického plánování a jeho aplikace				x	x	x	x	x				
	Vytvoření e-learningového programu: Strategické plánování v krajském úřadu					x	x	x	x				
	Výstupní analýza na bázi CAF						x	x	x				
	Vzdělávací program: Strategické řízení v krajském úřadu									x	x	x	
	Závěrečná konference											x	



Zdroj: Interní informační systém KÚ LK

Příloha č. 9 : Harmonogram projektu Efektivní ŘLZ KÚ



PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

HARMONOGRAM AKTIVIT PROJEKTU Efektivní ŘLZ KÚ LK

ROK	REALIZOVANÁ KLÍČOVÁ AKTIVITA	LEDEN	ÚNOR	BŘEZEN	DUBEN	KVĚTEN	ČERVEN	ČERVENEC	SRPEN	ZÁŘÍ	ŘÍJEN	LISTOPAD	PROSINEC
2011	Řízení projektu	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Optimalizace úřadu v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů - tvorba kompetenčních modelů		X	X	X	X	X	X					
	Zvyšování kompetencí vedoucích úředníků k podpoře implementace efektivního řízení							X	X	X	X	X	X
	Implementace SW nástroje pro personální řízení						X	X	X	X	X	X	X
2012	Řízení projektu	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Zvyšování kompetencí vedoucích úředníků k podpoře implementace efektivního řízení	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	Implementace SW nástroje pro personální řízení	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	Vzdělávání zaměstnanců KÚLK k podpoře implementace efektivního řízení LZ								X	X	X	X	
	Optimalizace úřadu v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů - personální audit					X	X	X	X	X	X		
	Závěrečný seminář pro cílovou skupinu											X	X

Zdroj: Interní informační systém KÚ LK